

Tanja Schmied

Eröffnung einer Vertriebsorganisation in China am Beispiel des Unternehmens Croma-Pharma GmbH

eingereicht als

Bachelorarbeit

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Erstprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof. Dr. Holger Meister

Mittweida, 2012

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung:

Überblick wirtschaftliche Beziehung zwischen Österreich und China

Problemstellung

Zielsetzung

1.0. GRUNDLAGEN DER INTERNATIONALISIERUNG

- 1.1. Begriffsdefinition „Globalisierung“ und „Internationalisierung“ und ihre Konsequenzen
- 1.2. Was ist eine internationale Unternehmung?
- 1.3. Internationalisierungsportrait von Croma-Pharma GmbH
- 1.4. Internationalisierungsgrad von Croma-Pharma GmbH
- 1.5. Vertriebsaspekte der Firma Croma-Pharma GmbH
- 1.6. Einflussfaktoren zur Globalisierung von Croma-Pharma GmbH
- 1.7. Überblick über die wichtigsten Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen der internationalen Unternehmung
- 1.8. Mehrstufige Konzepte der internationalen Unternehmung

2.0. TOCHTERGESELLSCHAFTEN

- 2.1. Die Rolle einer Tochtergesellschaft
- 2.2. Vorteile und Motive für die Gründung einer Tochtergesellschaft von Croma-Pharma GmbH
- 2.3. Nachteile und Probleme einer Neugründung
- 2.4. Standortansätze „Makroumwelt“ und „Mikroumwelt“
- 2.5. Organisationsstruktur der internationalen Unternehmung Croma-Pharma GmbH

3.0. Internationale Organisationsstrukturen und Führungsorganisation

- 3.1. Bildung von Konzern- u. Holdingstrukturen

4.0. Kulturfelder in der internationalen Unternehmung

- 4.1. Die Landeskultur in der internationalen Unternehmung
- 4.2. Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher kultureller Orientierungen

5.0. Überblick Volkswirtschaft China

- 5.1. Zentrale chinesische Kulturstandards
- 5.2. Managementprinzipien im Family Business Network

6.0. Exportrisiken

- 6.1. Wechselkursproblematiken
- 6.2. Risikoabsicherungen bei Exportgeschäften

Einleitung:

Schon sehr früh erkannte Österreich die Wichtigkeit der Volkswirtschaft China.

1971 wurden die diplomatischen Beziehungen zwischen Österreich und China aufgenommen.

China ist für Österreich der wichtigste Handelspartner und einer der wichtigsten Absatzmärkte.

Laut Statistik Austria betrug der Export im Jahr 2011 2,9 Mrd. Euro und der Import aus China 6,4 Mrd. Euro.

Ein Beispiel für den sehr stabilen und für Österreich wichtigen Wirtschaftspartner ist, dass im Jahr 2009, China als einziges der Top 30 Exportdestinationen Österreichs, eine positive Exportentwicklung aufzeigte.

Diese Zahlen zeigen auf, dass China zu einem der wichtigsten Handelspartner Österreichs geworden ist und für Klein- und Mittelbetriebe, wie auch für die Unternehmung Croma-Pharma GmbH, von großer Bedeutung ist.¹

Zielsetzung:

Diese Bachelorarbeit gibt einen Überblick über die unternehmerischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Globalisierung und die damit verbundene Internationalisierung der Firma Croma-Pharma GmbH.

Ein weiterer Teil dieser Arbeit ist die Beschreibung der Eröffnung einer Tochtergesellschaft in China am Beispiel der Firma Croma-Pharma GmbH und die in diesem Bezug nötigen Informationen, sowie Vor- und Nachteile internationaler Organisationsstrukturen.

Ein wichtiger Aspekt bei der Eröffnung einer Tochtergesellschaft in China ist es, die chinesischen Kulturstandards zu kennen, sowie im wirtschaftlichen Bereich die damit verbundenen Exportrisiken zu kennen. Dieses Thema wird am Ende der Bachelorarbeit genauer erläutert.

Problemstellung:

¹ Vgl. <http://bmeia.gv.at/botschaft/peking/bilaterale-beziehungen> 18.06.2012

Die Firma Croma-Pharma GmbH wurde 1976 von Herrn Mag. pharm. Gerhard Prinz gegründet.

Seit der Gründung kann das Unternehmen ein stetiges Wachstum verzeichnen.

2002 begann der Internationalisierungsprozess und somit der Aufbau des weltweiten Exports der Produkte.

2007 kaufte Croma-Pharma GmbH die Konkurrenzfirma Laboratoire Cornéal in Frankreich und mit ihr Tochtergesellschaften in Polen, Spanien und Deutschland, sowie eine Produktionsstätte für Intraokularlinsen in Polen.

Um den weltweiten Vertrieb auszubauen und einen der wichtigsten wirtschaftlichen Märkte zu erschließen möchte die Firma Croma-Pharma GmbH eine Vertriebsorganisation in China gründen.

Hierfür muss der chinesische Markt genau analysiert werden und die möglichen Vertriebsstrukturen, sowie die mit der Gründung einer Tochtergesellschaft verbundenen Risiken genau beleuchtet werden, um einer möglichen Fehlinvestition vorzubeugen.

Methodisches Vorgehen:

Am Beginn dieser Arbeit wird der Begriff Globalisierung und Internationalisierung beschrieben.

Um eine Tochterfirma zu gründen ist es von besonderer Wichtigkeit die Grundlagen einer Internationalen Unternehmung zu kennen bzw. sich über den Internationalisierungsgrad der eigenen Unternehmung im Klaren zu sein, sowie zu wissen welche Faktoren der Globalisierung die Unternehmung Croma-Pharma GmbH beeinflussen. Ein weiterer Schritt zur Gründung einer Tochtergesellschaft ist die richtige Markteintritts- und Marktbearbeitungsform zu wählen und die mehrstufigen Konzepte einer internationalen Unternehmung zu kennen.

Diese Themen werden im 1. Kapitel behandelt.

Das 2. Kapitel behandelt die Rolle einer Tochtergesellschaft und die Vor- und Nachteile, die die Gründung einer Tochtergesellschaft mit sich bringt. Als nächsten Punkt werden die beiden Standortansätze „Makroumwelt“ und „Mikroumwelt“ genauer beschrieben.

Im letzten Punkt des 2. Kapitels wird die Organisationsstruktur von Croma-Pharma GmbH beschrieben.

Anschließend folgt eine genaue Beschreibung zur Bildung von Konzern- und Holdingstrukturen.

Da die Firma Croma-Pharma GmbH eine Tochtergesellschaft in China gründen möchte, werden auch die Landeskultur der internationalen Unternehmung sowie Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher kultureller Orientierungen behandelt.

Im 5. Kapitel werden zentrale chinesische Kulturstandards und Managementprinzipien im Family Business Network behandelt.

Zum Schluss werden die Themen der Wechselkursproblematiken und die Möglichkeiten der Risikoabsicherung bei Exportgeschäften erläutert.

1.0. GRUNDLAGEN DER INTERNATIONALISIERUNG

1.1. Begriffsdefinition „Globalisierung“ und „Internationalisierung“ und ihre Konsequenzen

Globalisierung:

Seit ca. 20 Jahren ist der Begriff „Globalisierung“ in aller Munde. Globalisierung bedeutet die weltweite Verflechtung von Wirtschaft, Politik, Kultur, Umwelt, Kommunikation etc. Die Hauptursachen der Globalisierung sind der technische Fortschritt sowie politische Entscheidungen zur Liberalisierung des Welthandels.

Die Auswirkungen der Globalisierung haben sowohl Vorteile als auch Nachteile.

Aus ökonomischer Sicht wird die Globalisierung sehr begrüßt. Eine große Erwartungshaltung liegt darin, durch verstärkten Handel und Arbeitsteilung die Armut zu bekämpfen.

Die wirtschaftliche Globalisierung kann durch verschiedene Indikatoren angezeigt werden, wie z.B.:

- Wachstum des Welthandels
- Wachstum der ausländischen Direktinvestitionen
- Zunahme globaler Unternehmenskooperationen
- Zunahme der Global Player
- Globalisierung der Finanzmärkte und
- Ungleichverteilung globaler Ressourcen

Die Globalisierung der Wirtschaft ist daran erkennbar, dass zwischen 1950 und 2007 der Warenhandel um das 29-fache gestiegen ist, sich jedoch die Produktion der Güter nur um das 8,6-fache erhöhte. Auch die Zahl der Auslandsinvestitionen und der Direktinvestitionen stieg von 1970 bis 2007 enorm an.

2007 wurden weltweit Waren im Wert von ca. 13.600 Mrd. US-Dollar exportiert.

Gründe für den enormen Anstieg sind die Industriestaaten, deren Bedarf an hochwertigen Produkten die eigene Volkswirtschaft übersteigt.

Viele Unternehmen haben ihre Produktionsstandorte bereits in andere Länder ausgelagert um so von den örtlich unterschiedlichen Arbeits-, Investitions- und Steuerkosten zu profitieren.

Diesen Vorteil können viele Kleinunternehmen nicht nützen und sind somit sehr oft nicht mehr wettbewerbsfähig.

Schätzungen zufolge sind multinationale Unternehmen an ca. 2/3 des Welthandels beteiligt. 1/3 des weltweiten Handels findet zwischen den Mutter- und Tochtergesellschaften der Konzerne statt.

Da sich aufgrund der modernen EDV, Milliardenbeträge binnen Sekunden über die ganze Welt verschicken lassen, gelten Banken und das Finanzwesen zu den Hauptbeschleunigern der Globalisierung.

Dies hat zur Folge, dass auch Finanzunternehmen unter einem enormen Wettbewerbsdruck stehen. Geldanlagen müssen hohe Profite bringen und verdrängen damit soziale Aspekte. Durch diese starken Bewegungen am Devisenmarkt besteht das Risiko der Währungsinstabilität.

Auf Grund der Globalisierung steigt auch der Druck auf die einzelnen Länder, sich zu Wirtschaftsräumen zusammen zu schließen. Sehr gute Beispiele hierfür sind die EU, das NAFTA in Nordamerika sowie die APEC im pazifischen Raum – um nur einige von vielen zu nennen.

Auch die Politik bleibt von der Globalisierung nicht unberührt. Aufgrund der wirtschaftlichen und kulturellen Globalisierung entstehen Probleme die auf globaler Ebene gelöst werden müssen.

Beispiele dafür sind die expandierende Weltwirtschaft, wodurch Nationalstaaten zunehmend in wirtschaftlicher Konkurrenz zueinander stehen, welche zu Spannungen zwischen den Staaten führen kann.

In der globalisierten Welt haben Staaten immer mehr die Aufgabe, investitionsbegünstigte Standortbedingungen für internationale Unternehmen und somit die Schaffung von Arbeitsplätzen zu schaffen.

Die Globalisierung der Politik zeigt sich auch in der Zunahme von internationalen Verträgen und Vereinbarungen, in der Zunahme von internationalen Organisationen wie z.B. die UNO zur Sicherung des Weltfriedens und zum Schutz der Menschenrechte, und der Zunahme der internationalen Öffentlichkeit bzw. der globalen medialen Berichterstattung.

Auf Grund des technischen Fortschritts und des Bevölkerungswachstums nimmt auch die Belastung der Umwelt zu. Da Umweltverschmutzung nicht vor Staatsgrenzen Halt macht, ein gutes Beispiel ist das Ozonloch oder die globale Erderwärmung, kann man von globaler Umweltverschmutzung sprechen. Um diese in den Griff zu bekommen sind globalpolitische

Strukturen nötig um die Staaten zu einer Verbesserung der Umweltsituation zu verpflichten. Hierbei hat die Globalisierung einen großen Vorteil, da die höheren Umweltstandards der Industrieländer immer mehr auf die Schwellenländer und Entwicklungsländer übertragen werden.

Dies wird durch internationale Umweltschutzabkommen wie z.B. dem Kyoto-Protokoll gewährleistet.

Wenn man über Globalisierung spricht, muss auch die globale Sicherheitspolitik erwähnt werden. Um Verbrecher weltweit zu fassen, ist eine polizeiliche, staatenübergreifende Zusammenarbeit von besonderer Wichtigkeit.

Im Zuge der Globalisierung ist es aber auch von großer Wichtigkeit nationale Märkte vor Billigprodukten zu schützen. Protektionistische Maßnahmen hierfür sind z.B. Zölle und Importbeschränkungen sowie Einfuhrkontingente und Exportsubventionen für inländische Produkte. Mit diesen Maßnahmen soll der Marktzugang für ausländische Produzenten und Anbieter erschwert werden.²

Die folgende Abbildung soll nochmals kurz die Eckpunkte der Globalisierung darstellen und in fünf Punkten zusammen fassen:



Abbildung 1: Quelle: http://www.politikundunterricht.de/4_03/ein.html
25.05.201

² Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Globalisierung> 15.05.2012

Als Fazit kann man sagen, dass die Globalisierung die große Welt zu einer kleinen Welt gemacht hat.³

Die vielfältigen Veränderungen im sozialen, politischen und auch kulturellen Bereich bringen sehr viele positive Auswirkungen für unser tägliches Leben mit sich. Globalisierung führt jedoch auch sehr oft zu Ungewissheit und Ängsten. Aus diesem Grund ist die voranschreitende Globalisierung in vielen Punkten umstritten.

Es gibt Menschen und Unternehmen die von der Globalisierung profitieren und andere die darunter leiden.

Primär kann man sagen, dass die Globalisierung ökonomische Ursachen hat, jedoch wie schon erwähnt, bleiben Politik, Recht und Soziales nicht unberührt.

Globalisierung bringt positive als auch negative Konsequenzen mit sich – bei Beiden gehen die Meinungen sehr weit auseinander.

Auf Unternehmensebene führt Globalisierung zu mehr Wettbewerb was sehr viele Firmen zu mehr Innovationen und höherer Flexibilität zwingt, sie jedoch von der Vergrößerung des Absatzmarktes profitieren können.

Sehr viele Unternehmen stehen auf Grund der Globalisierung unter einem enormen Preisdruck und können sehr oft ihre Produkte nicht mehr konkurrenzfähig anbieten und sind dadurch sehr oft gezwungen, ihr Unternehmen zu schließen.

Ein Punkt der zu Uneinigkeit führt, ist die Konsequenz der Vereinheitlichung.

Da Globalisierung die ganze Welt betrifft, führt es als Konsequenz zur Vereinheitlichung verschiedener Lebensbereiche wie z.B. die Vereinheitlichung der Lebensstile, Werte und Essgewohnheiten sowie der Musik und Mode. Während die einen es genießen, aus dem vielfältigen Nahrungsangebot aus aller Welt auswählen zu können, empfinden andere dies als Verlust der eigenen Werte und nationalen Bindung.⁴

Globalisierung bringt natürlich auch sehr viele positive Eigenschaften mit sich.

Besonders zu erwähnen sind hier die Weltöffentlichkeit, sowie die enorme Mobilität des Menschen und der weltweite Informationsaustausch. All das sind Dinge die für den Menschen heutzutage selbstverständlich sind und zum täglichen Leben gehören.⁵

³ Vgl. <http://www.globalisierungs-infos.de/ursachen.html> 18.05.2012

⁴ Vgl. <http://www.politikundunterricht.de> 25.05.2012

⁵ Vgl. <http://www.politikundunterricht.de> 25.05.2012

Ohne Globalisierung könnten wir in Österreich nicht das ganze Jahr frisches Obst essen und Kaffee und Tee trinken. Wir können die gesamte Welt zu erschwinglichen Preisen bereisen. All dies wäre ohne Globalisierung nicht möglich.⁶

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in vielen Bereichen die Globalisierung zu einer Steigerung des Wohlstandes und zu einem erhöhten Lebensstandard geführt hat.⁷

Internationalisierung:

Die Begriffe Internationalisierung und Globalisierung sind zwar miteinander verwandt, haben aber eine unterschiedliche Bedeutung. Während Globalisierung den Prozess der weltweiten Vernetzung charakterisiert, versteht man unter Internationalisierung, Prozesse die nicht global ablaufen, sondern auf internationaler Ebene, also zwischen den einzelnen Nationen.

Für Unternehmungen drückt der Begriff Internationalisierung Geschäftsaktivitäten im Ausland aus und somit sämtliche Formen grenzüberschreitender Tätigkeiten.⁸

1.2. Was ist eine internationale Unternehmung?

Die ersten internationalen Unternehmungen entstanden Ende des 19. Jahrhunderts in England, den Niederlanden und in Belgien. Hauptgeschäftsbereiche waren die Textilindustrie, die Erdölindustrie und auch der Bergbau.

Zunehmend boten auch französische und deutsche Firmen ihre Produkte am internationalen Markt an.

Die Internationalisierung erfolgt durch den Außenhandel aber auch durch Direktinvestitionen.

Die Vorherrschaft an international tätigen Unternehmungen stellte jedoch England mit 45% aller Direktinvestitionen.⁹

Es gibt sehr viele Begriffsbestimmungen für „Internationale Unternehmung“. Folgende Definition beschreibt den Begriff und die Aktivitäten einer Internationalen Unternehmung:

„Als Internationales Unternehmen bezeichnet man im Rahmen des Internationalen Managements Unternehmen, die über nationale Grenzen

⁶ Vgl. <http://www.globalisierung-infos.de/vorteile.html> 18.05.2012

⁷ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage S 180

⁸ Vgl. <http://www.hartling.name/internationalisierung/begriff.html> 25.05.2012

⁹ Vgl. Internationales Management 7. Auflage, S 241 – S 242

hinweg auf einer regelmäßigen und nicht zu vernachlässigenden Basis (strategische Bedeutung) wirtschaftlich aktiv sind.“¹⁰

Andere Autoren gehen davon aus, dass Internationale Unternehmungen zahlreiche Tochtergesellschaften im Ausland vorweisen und somit die Internationalität an der Anzahl der Auslandsgesellschaften abzulesen ist. Dies wird jedoch von den verschiedenen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen, die alternativ genutzt werden können, z.B. Lizenzen, Franchise-Agreements oder Joint Ventures widerlegt.¹¹

Ein weiterer Ansatz eine Internationale Unternehmung zu definieren ist, dass Internationale Unternehmungen Großunternehmen und Aktiengesellschaften sind.

Am Beispiel der Firma Croma-Pharma GmbH kann man sehr gut erkennen, dass es nicht nötig ist, die Rechtsform der Aktiengesellschaft zu haben oder eine Großunternehmung zu sein, um international erfolgreich zu sein.

Immer mehr ist die erfolgreiche Entwicklung am internationalen Markt von Klein- und Mittelbetrieben zu beobachten.¹²

Ein anderer Trugschluss über die Internationalisierung von Unternehmen ist, dass international tätige Unternehmungen ihren Stammsitz in den großen Industrieländern haben.

Jedoch stammen international tätige Unternehmen keineswegs nur aus großen Industrienationen, sondern auch aus Schwellenländern. Ein gutes Beispiel hierfür sind die aus Korea stammenden Unternehmen Daewoo und Samsung. Beide Unternehmungen sind so gut wie jedem am Weltmarkt bekannt.¹³

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Internationale Unternehmung im substantiellen Umfang in Auslandstätigkeiten involviert ist. Es finden regelmäßige Transaktionsbeziehungen mit Wirtschaftssubjekten im Ausland statt.¹⁴

Unternehmen streben danach sich in internationalen Märkten nieder zu lassen, um eine Risikostreuung zu gewährleisten und somit eine Sicherung in Krisenzeiten.

Ein weiterer Punkt ist die Ausnutzung von Fertigungskapazitäten, sowie die Nutzung von Kostenvorteilen z.B. niedrigere Löhne und niedrigere

¹⁰ http://de.wikipedia.org/wiki/Internationales_Unternehmen 15.05.2012

¹¹ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011, S 246 – S 247

¹² Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 248

¹³ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 246 – S 252

¹⁴ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 253

Materialkosten, und die Nutzung staatlicher Förderungen durch die Produktion im Ausland.¹⁵

Internationale Unternehmen werden sehr oft mit positiven aber auch negativen Aspekten in Verbindung gebracht. Große international tätige Unternehmen werden sehr oft als Motoren der Globalisierung bezeichnet und werden somit mitverantwortlich für die Verflechtung der Weltwirtschaft, welche sehr oft von Globalisierungsgegnern kritisiert wird, gemacht. Hauptkritikpunkte hier sind die Umweltverschmutzung, Kinderarbeit, Lohndumping und die immer größer werdende Macht der großen internationalen Unternehmungen.

Es gibt jedoch nicht nur Kritiker. Regierungen, Gemeinden und Städte fördern die Ansiedelung großer Unternehmungen und für sehr viele Hochschulabsolventen stehen große international tätige Unternehmen an erster Stelle bei der Arbeitssuche.

Innerhalb der internationalen Unternehmungstätigkeit gibt es unterschiedliche Varianten der Internationalisierung. Hierbei zählen vor allem qualitative Kriterien.¹⁶

Laut der UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) soll es mittlerweile etwa 82.000 international tätige Unternehmen geben, die weltweit über 800.000 Tochtergesellschaften verfügen.¹⁷

1.3. Internationalisierungsportrait von Croma-Pharma GmbH

Croma-Pharma GmbH wurde 1976 von Mag. Gerhard und Mag. Karin Prinz im Hinterzimmer der eigenen Apotheke in Wien gegründet.

Nachdem die Unternehmung sehr schnell gewachsen ist und ein eigener Firmensitz nötig wurde, erfolgte die Gründung des Firmensitzes in Leobendorf in Niederösterreich.

Die Haupttätigkeitsbereiche der Firma Croma-Pharma sind die Produktion von viskoelastischen Flüssigkeiten zur Behandlung von Arthroseerkrankungen und Kataraktoperationen.

2009 kam der dritte Bereich - der ästhetische Bereich mit der Produktion von Hyaluronsäure zur Faltenunterspritzung - hinzu.

Croma-Pharma war bis 2001 nur national in Österreich tätig. 2006 wurde die Export Abteilung gegründet und somit der internationale Verkauf der

¹⁵ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/internationalisierungsgrad/internationalisierungsgrad.htm>
15.05.2012

¹⁶ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011, S 241- S 242

¹⁷ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011, S 242

Produkte in über 80 Ländern mittels exklusiv für Croma-Pharma-Produkte agierender Distributoren gestartet.

Die Unternehmung besitzt seit 2004 eine Tochtergesellschaft in Deutschland, 2005 folgte die Gründung der Niederlassung in Polen und Rumänien, um diese wirtschaftlich wichtigen Märkte mit eigenen Mitarbeitern zu bedienen.

2007 folgte der Kauf des ophthalmologischen Bereichs der französischen Firma Laboratoire Cornéal und mit ihr 2 Niederlassungen in Frankreich (Paris und Pringy), sowie in Spanien (Barcelona) und eine Produktionsstätte für Intraokular Linsen in Polen (Warschau).

Hauptgrund für den Kauf der französischen Firma Laboratoire Cornéal war der Kauf der Produktionsstätte von Intraokularlinsen in Warschau. Durch die eigene Produktion von Intraokularlinsen und das damit verbundene eingekaufte Know-How, stellte die Firma Croma-Pharma GmbH die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Ophthalmologie, am internationalen Markt sicher.

2008 folgte die Einführung einer Corporate Identity um einen weltweit einheitlichen Auftritt gegenüber allen Kunden und auf Kongressen zu gewährleisten.

2011 wurde die Amerikanische Tochterfirma in Fort Lauderdale, sowie eine Kanadische Tochter in Oakville gegründet. Die Gründung der Niederlassung in den USA war ein wichtiger Schritt um die Zulassung der Produkte der lokalen Gesundheitsbehörde FDA zu beschleunigen und somit die Möglichkeit zu erhalten, alle Produkte der Firma Croma-Pharma in den USA zu verkaufen.

Die Hauptniederlassung, also die Muttergesellschaft bleibt unverändert in Österreich stationiert und ist auf Grund der beiden Söhne, Mag. Andreas Prinz und Mag. Martin Prinz, weiterhin zu 100% im Familienbesitz.

1.4. Internationalisierungsgrad von Croma-Pharma GmbH

Unter Internationalisierungsgrad einer Unternehmung versteht man das Ausmaß in wie weit ein Unternehmen wirtschaftlich mit dem Ausland verbunden ist.

Somit betrachtet der Internationalisierungsgrad die Auslandsaktivitäten als Relation zu den Aktivitäten im Inland.

Merkmale zur Messung können z.B. die Anzahl der Tochtergesellschaften, das Vermögen oder auch der Umsatz sein.

Für jedes der genannten Merkmale lässt sich eine Auslandsquote wie folgt errechnen:

$$\text{Auslandsanteil am Umsatz} = \text{Auslandsumsatz} / \text{Gesamtumsatz}$$

Die Analyse des Internationalisierungsgrades ist wichtig um Information über

- unterschiedlich große Wirtschaftseinheiten und
- über Wechselwirkungen zwischen Aktivitäten im Inland und Ausland zu erhalten

um im Unternehmen rechtzeitig reagieren zu können.¹⁸

2006 erwirtschaftete Croma-Pharma noch einen Gesamtumsatz von € 36 Millionen Euro der sich mit dem Kauf der französischen Firma Laboratoire Cornéal im Jahr 2007 auf € 50 Mio. erhöhte.

Seit der Gründung 1976 verzeichnet das Familienunternehmen ein stetiges Wachstum am nationalen und auch am internationalen Markt, was die sehr positive Entwicklung der Umsatzzahlen in den vergangenen 36 Jahren deutlich zeigt.

2011 verzeichnete Croma-Pharma einen Gesamtumsatz von € 70 Mio. Euro. Wobei € 61 Mio Euro auf den Auslandsumsatz und € 9 Mio. Euro auf den Umsatz in Österreich entfallen.

Somit weist die Unternehmung gemessen am Umsatz einen Internationalisierungsgrad von 93,7 % auf.

Die Verteilung des Umsatzes der drei verschiedenen Geschäftsbereiche teilt sich wie folgt auf:

¹⁸ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/internationalisierungsgrad/internationalisierungsgrad.htm>
15.05.2012

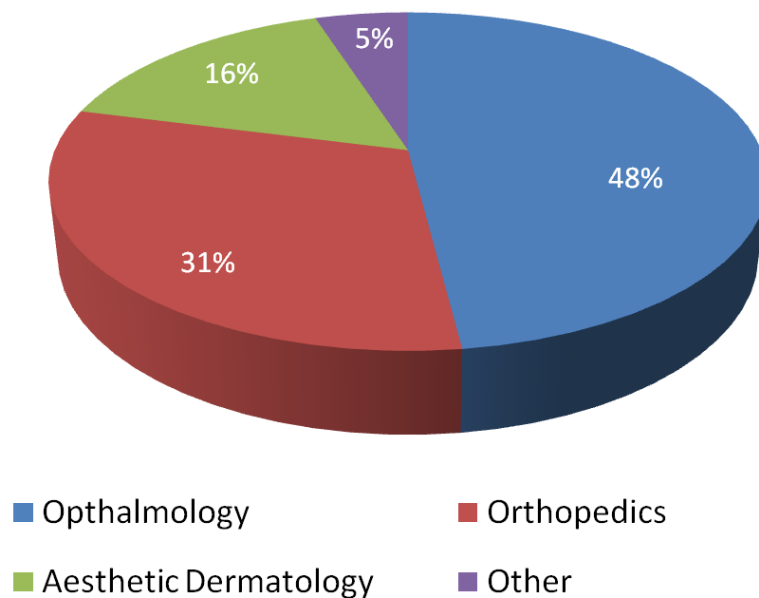


Abbildung 2: Quelle: Firmenpräsentation Croma-Pharma GmbH

1.5. Vertriebsaspekte der Firma Croma-Pharma GmbH

Wie schon kurz erwähnt wurde das Familienunternehmen Croma-Pharma GmbH 1976 von dem Ehepaar Mag. Gerhard und Mag. Karin Prinz in Wien gegründet.

Schon seit der Gründung der Unternehmung steht die hohe Qualität der Produkte an erster Stelle.

Der Standort der Produktion in Österreich sowie die Produktion nach ISO 9001, welche 1996 von der Unternehmung erworben wurde und somit das Qualitätsmanagementsystem regelt, garantiert die immer gleich bleibende Qualität der Produkte.

Zusätzlich zu ISO 9001 ist Croma-Pharma GmbH auch nach ISO 13485 zertifiziert. Diese Qualitätsnorm regelt speziell das Design und die Entwicklung, sowie die Produktion und Vermarktung von sterilen viskoelastischen Flüssigkeiten für den Intraokularen- und Intradermalgebrauch.

In dem sehr stark umkämpften Markt, in dem die Unternehmung ihre Produkte vertreibt, ist es von besonderer Wichtigkeit ständig auf dem neuesten Entwicklungsstand der Zeit zu sein. Aus diesem Grund beschäftigt die Firma Croma-Pharma ca. 30 Mitarbeiter, die mit der Forschung u. Entwicklung von neuen Produkten, sowie der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte, beschäftigt sind.

Einen zusätzlichen Wettbewerbsvorteil stellt die eigene vollautomatische Produktion von viskoelastischen Flüssigkeiten dar, welche Croma-Pharma GmbH zu einer der größten Produzenten dieser Art macht und sich dadurch ein großer Preisvorteil auf Grund der eigenen Erzeugung darstellt.

Croma-Pharma GmbH setzt auf lange und gute Kundenbeziehungen, welche durch den Aufbau des eigenen Vertriebsnetzes mit eigenen Außendienstmitarbeitern in Österreich, Deutschland, Frankreich, Spanien, Polen und Rumänien, die den direkten Kontakt zu den Ärzten pflegen, erfolgreich umgesetzt werden kann.

Alle weiteren Länder werden mittels Distributoren, die exklusiv die Produkte der Croma-Pharma GmbH vertreiben, bedient.

Die Betreuung der Distributoren erfolgt durch Sales Manager in der Exportabteilung. Persönliche Kundenbesuche und Kongressteilnahmen ermöglichen eine sehr gute und langfristige Zusammenarbeit zwischen den Distributoren und Croma-Pharma GmbH.

Die folgende Tabelle zeigt die Anzahl der eigenen Außendienstmitarbeiter in den Ländern, wo Croma-Pharma GmbH eine eigene Tochtergesellschaft hat. Die Zeile „W.Europe“ gibt die Anzahl der Distributoren, die von der Exportabteilung betreut werden, an:

Countries	REP's
France	16
Poland	14
Spain	12
Romania	12
Germany	7
Benelux	2
Austria	12
W. Europe	75
Canada	3
USA	6
WW Total	84

Abbildung 3: Quelle: Firmenpräsentation Croma-Pharma GmbH

Die hohe Qualität der Produkte, aufgrund der langjährigen einschlägigen Erfahrung, sowie der direkte und vor allem auch persönliche und vertraute

Kontakt zwischen Kunden und Mitarbeitern sowie auch zur Geschäftsleitung, werden von den Kunden sehr geschätzt und verschaffen der Unternehmung einen erheblichen Wettbewerbsvorteil auf einem sehr kompetitiven Markt.

Für Croma-Pharma GmbH ist es sehr wichtig, bei Kunden Vertrauen und Zuverlässigkeit zu vermitteln um eine langfristige Zusammenarbeit mit den Kunden zu sichern.

Um dies zu gewährleisten wird ständig an dem Customer Relationship Management gearbeitet, um Stärken und Schwächen zu analysieren.

Die Unternehmung arbeitet nach dem Prinzip, dass ein Unternehmen nur so gut sein kann wie seine Mitarbeiter.

1.6. Einflussfaktoren zur Globalisierung von Croma-Pharma GmbH

Aufgrund des sehr starken Wirtschaftswachstums, erkannte Croma-Pharma GmbH im Jahr 2006, dass es von großer Wichtigkeit ist, die eigenen Produkte außerhalb des Heimatmarktes Österreich sowie außerhalb von Deutschland, Polen und Rumänien zu verkaufen, um ein weiteres Wachstum der Unternehmung zu garantieren und gründete eine eigene Export Abteilung.

Mit dieser Entscheidung wurde der Grundstein für das weltweit einheitliche Erscheinungsbild, durch eine einheitliche Corporate Identity, gelegt.

Hierbei war der Schritt zur Standardisierung von entscheidender Bedeutung, wodurch Marketingaktivitäten länderübergreifend einheitlich durchgeführt werden.

In der Unternehmung Croma-Pharma GmbH herrscht eine exportorientierte Marktausrichtung, welche sich an den Verhältnissen des Heimatmarktes Österreich orientiert und diese dann an die Exportländer überträgt.

Im Zuge der Globalisierung des Unternehmens war es, aufgrund des globalen Preisdrucks wichtig, Kostenvorteile zu nützen, um so die Notwendigkeit der Kostensenkung zu realisieren.

Aus diesem Grund wurden Informations-, Planungs, Controlling- und Personalsystem vereinheitlicht und vom Heimatland aus, gesteuert.

Mit diesen Maßnahmen wurden die Vorteile der Standardisierung genutzt und das globale Fortbestehen der Unternehmung, durch eine verbesserte Wettbewerbsposition, gesichert.¹⁹

¹⁹ Vgl. K. Vollert, Grundlagen des strategischen Marketing, 3. Auflage, 2004, S 178 – S 180

Mit einer Bevölkerung von rund 1,3 Milliarden Menschen, ist China einer der wichtigsten Märkte für die Croma-Pharma GmbH. Im Durchschnitt erhalten pro Jahr 1% der Bevölkerung eines Landes eine neue Intraokularlinse im Zuge einer Kataraktoperation.

Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung für die Unternehmung in China präsent zu sein und ihre Produkte an Krankenhäuser zu verkaufen.

1.7. Überblick über die wichtigsten Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen der internationalen Unternehmung

Wichtig bei der Entscheidung in einen neuen Markt einzutreten, ist es den richtigen Markteintrittszeitpunkt und die richtige Wahl der Markteintrittsform zu wählen.

Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen die eine Unternehmung wählen kann.²⁰

Einige wichtige Aspekte bei der Wahl der Markteintrittsform sind:

- Ressourcenbeanspruchung
- Ausmaß des Ressourcentransfers
- Rechtliche Einschränkungen
- Risiken
- Dauer
- Kontrollmöglichkeit
- Eigentum
- Kooperation
- Akzeptanz im Gastland
- Förderungen im Stammland
- Gewinnpotential u.v.m.

Weiters spielen landesspezifische Faktoren eine große Rolle. Wie z.B. die politische Lage im Gastland, die rechtlichen Gegebenheiten, die steuerliche Umwelt, die technologische Umwelt, die vorherrschende Sprache sowie Kultur und Religion, um nur einige wichtige Punkte zu nennen.

²⁰ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationales-marketing.html?tab=beziehungen> 10.06.2012

Abgesehen von den landesspezifischen Faktoren müssen auch branchen- bzw. marktbezogene Faktoren berücksichtigt werden.

Hierzu zählen unter anderem z.B. die Marktattraktivität, die Kostensituation, Handelsfaktoren wie z.B. Konditionen der Handelsmittler und die vorherrschende Konkurrenzsituation.

Zusätzlich ist es wichtig, sich über Unternehmensinterne Einflussfaktoren wie z.B. Größe der Unternehmung, Produktivität der Unternehmung, Kultur der Unternehmung und bisherige Auslands Erfahrungen, Anzahl der bisherigen ausländischen Tochtergesellschaften etc., Gedanken zu machen.

Vor der Entscheidung über die Markteintrittsform ist es auch wichtig sich über die Leistungsbezogenen Einflussfaktoren, also über die Art des Produkts im Klaren zu sein.

Wichtige Faktoren hierbei sind z.B. physische Transfermöglichkeiten des Produktes, die Kapitalintensität des Produktes, Serviceanforderungen des Produktes etc.

Zuletzt müssen auch noch Persönlichkeitsbezogene Einflussfaktoren berücksichtigt werden, wie z.B. persönliche Ziele und Charaktereigenschaften der Entscheidungsträger, Motivation sowie Auslandsorientierung und Innovationsbereitschaft der Entscheidungsträger.²¹

Ist man sich über die erwähnten Einflussfaktoren für die Entscheidung der Markteintrittsform im Klaren, kann man zwischen den verschiedenen Varianten zur Marktbearbeitung wählen.

Folgende Abbildung zeigt mögliche Markteintrittsformen einer internationalen Unternehmung:

²¹ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011, S 931 – S 938

**Markteintrittsformen in Abhängigkeit
von Ressourcenbeanspruchung und Kontrollmöglichkeit**

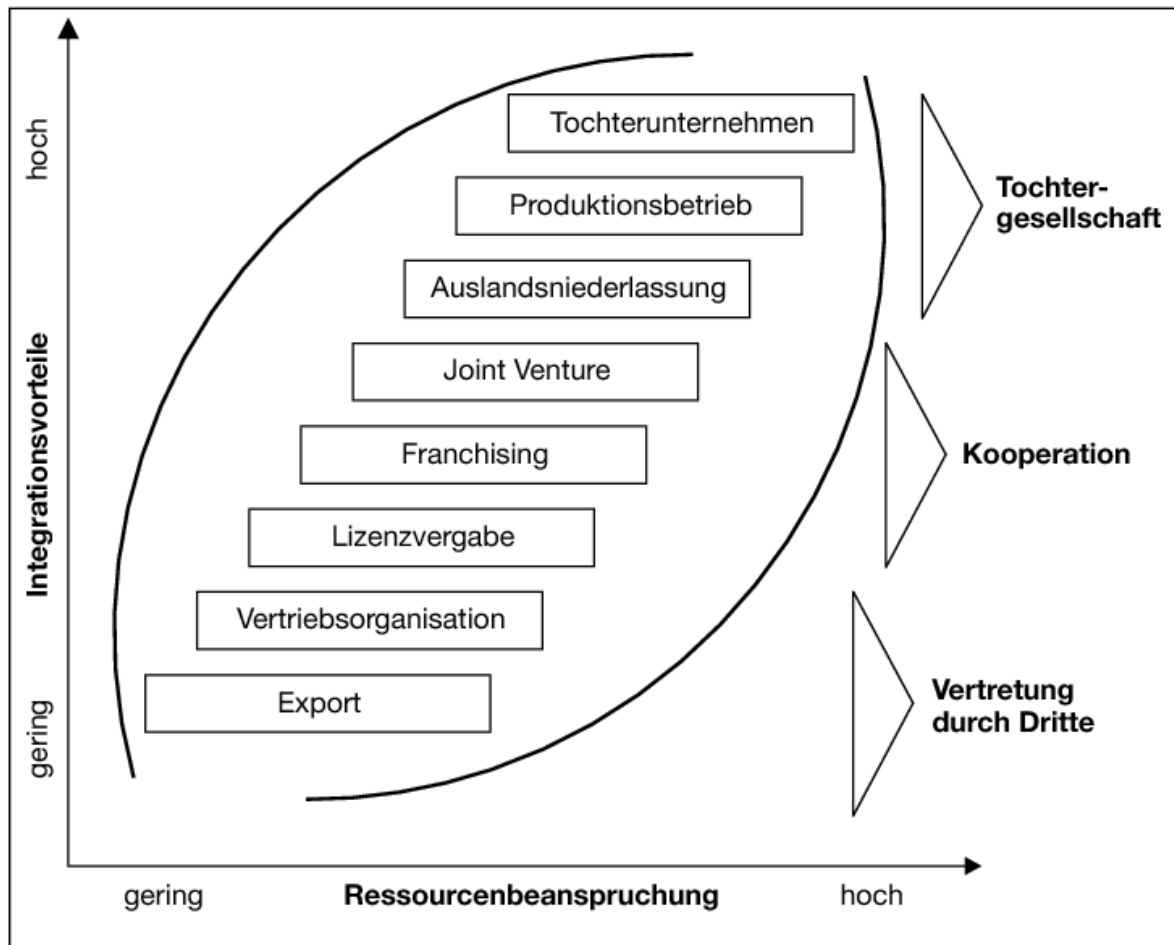


Abbildung 4: Internationales Management, 5. Auflage, M. Perlitz, S 186

Nachfolgend eine genauere Beschreibung über die wichtigsten Markteintrittsformen.

Export:

Eine der untersten Stufen des möglichen Markteintritts stellt der Export dar. Hier wird unterschieden zwischen indirektem Export und direktem Export.

Beim indirekten Export werden Handelsmittler im Inland eingeschaltet. Diese verfügen über die nötige Markt- und Kundennähe in dem jeweiligen Markt. Eine Geschäftsbeziehung zwischen dem inländischen Exporteur und dem ausländischen Geschäftspartner besteht hier also nur indirekt.

Ein erheblicher Vorteil dieser Markteintrittsform ist der geringe Ressourcenbedarf und das damit verbundene geringe Risiko, da die Außenhandelsunternehmung auf eigenes Risiko arbeitet. Somit stehen der Unternehmung die finanziellen und auch personellen Mittel für andere Notwendigkeiten in Verbindung mit dem Markteintritt zur Verfügung.

Der indirekte Export bringt jedoch auch Nachteile mit sich. Der Erfolg des indirekten Exports ist sehr stark vom Produkt abhängig, da sich z.B. sehr komplexe Produkte nicht über Außenhandelsunternehmen verkaufen lassen.

Weiters ist für eine internationale Unternehmung zu beachten, dass sie beim Verkauf über Außenhandelsunternehmen keine eigenen Auslandserfahrungen sammeln kann, und somit über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden und die vorherrschende Konkurrenzsituation wenig erfährt.

In manchen Fällen, wird das Markt- und Absatzpotential durch das Außenhandelsunternehmen nicht völlig ausgeschöpft und die Unternehmung kann somit nicht alle Chancen des Marktes nützen.

Ein weiteres Problem beim indirekten Export ist die fehlende direkte Kundenbeziehung. Sollte sich die Unternehmung zu einem späteren Zeitpunkt für den direkten Export entscheiden, könnte die Kundenbasis aufgrund der fehlenden Kundenbindung weg brechen.

Im Gegensatz zum indirekten Export, besteht beim direkten Export eine direkte Beziehung zum Handelsunternehmen im Ausland. Diese Variante wurde auch von der Firma Croma-Pharma GmbH gewählt, die Exklusivverträge für ihre Produkte mit einzelnen Distributoren im Ausland hat.

Ein großer Vorteil des direkten Exports ist die stärkere Kontrolle und Möglichkeit der Absatzsteuerung gegenüber dem indirekten Export, da beim direkten Export eine unmittelbare Beziehung zum Geschäftspartner im Ausland besteht. Aus diesem Grund ist es für die Unternehmung einfacher in das Auslandsgeschäft einzugreifen.

Auf Grund der direkten Geschäftsbeziehung zum Partner im Ausland können auch komplexe Produkte über den direkten Export verkauft werden.

Der Ressourcenbedarf ist im Gegensatz zum indirekten Export ein wenig höher, im Vergleich zu einer eigenen Niederlassung aber noch immer sehr gering.²²

²² Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 855 – S 862

In der Firma Croma-Pharma GmbH werden z.B. im Bereich der Augenheilkunde ca. 30 Geschäftspartner, also 30 verschiedene Länder, mit einem Mitarbeiter in der Exportabteilung betreut.

Die Geschäftspartner werden ca. 1x pro Jahr besucht. Hierbei erlangt der Mitarbeiter der Exportabteilung durch den unmittelbaren Besuch im Markt wichtige Kenntnisse über die Bedürfnisse der Endverbraucher und Konkurrenten. Dieses Wissen und die damit verbundene Kundenbindung, kompensieren die durch Personal- und Reisekosten etwas höheren Kosten des direkten Exports im Vergleich zum indirekten Export.

Jedoch gibt es beim direkten Export auch Nachteile. Schnell verderbliche Produkte oder Produkte die sehr hohe Transportkosten verursachen sowie Produkte die ein hohes After-Sales-Service benötigen, sind für den direkten Export ungeeignet.

Zusätzliche Kosten verursacht auch die Organisation des Exportgeschäfts im Inland. Hierzu zählen das Anlegen und pflegen der Kundendaten, der Besuch von Auslandsmessen sowie die Abwicklung der Exportfinanzierung, der Exportdokumente und der Exportlogistik.

Weiters können die Veränderung der Wechselkurse den direkten Export erschweren. Unternehmungen sollten daher Wechselkurssicherungsgeschäfte abschließen um bei Verschlechterung der Wechselkurssituation weiterhin konkurrenzfähig zu sein.²³

Lizenzierung:

Eine andere Möglichkeit für einen Markteintritt ist die Lizenzierung. Lizenzierung ist ein vertragliches Abkommen zwischen einem inländischen Lizenzgeber und einem ausländischen Lizenznehmer. Der Lizenzgeber stellt dem Lizenznehmer Vermögenswerte, meistens Technologien, unter bestimmten Voraussetzungen zur Verfügung.

Objekte der Lizenzvergabe sind meistens

- Patente
- Gebrauchsmuster
- Geschmacksmuster
- Warenzeichen
- Urheberrechte
- Technisches Know-how und auch

²³ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 863 – S 866

- Kaufmännisches Know-how

Bei der Vergabe einer Lizenz werden im Normalfall bestimmte Bedingungen vereinbart.

Beispiele für solche Bedingungen sind vor allem:

- Räumliche Restriktionen
- Zeitliche Restriktionen
- Sachliche Restriktionen und
- Restriktionen über die Zahl der Lizenzpartner

Der Lizenzgeber erhält Lizenzgebühren für die Vergabe seiner Lizenz. Die Höhe ist hierbei von unterschiedlichen Faktoren abhängig wie z.B. die räumliche Gültigkeit und die Laufzeit der Lizenz sowie der lizenzierte Gegenstand.

Lizenzen stellen für eine Unternehmung sehr oft eine zusätzliche Einnahmequelle dar, da die im Inland erfolgreichen Vermögenswerte parallel auch im Ausland ohne großen Aufwand vermarktet werden können.

Desweiteren benötigen sie abgesehen von der Auswahl des richtigen Lizenzpartners kaum Ressourcen.

Produkte die im Inland am Ende ihres Produktlebenszyklus angelangt sind, können durch Lizenzvergabe ins Ausland weiter „am Leben erhalten“ werden.

Lizenzierung wird sehr häufig für Länder gewählt in denen tarifäre Handelshemmnisse herrschen um trotzdem im Gastland am Markt zu sein.

Bei der Lizenzvergabe nützt man die lokale Marktkennntnis des Lizenznehmers und im Vergleich zum vorhin beschriebenen Export, vermeidet man mit Hilfe einer Lizenz Transportkosten und kann zusätzlich auch noch die Wechselkursrisiken minimieren.

Die Vergabe bringt jedoch auch einige Nachteile mit sich. Ein Nachteil ist mit Sicherheit, dass der Lizenzgeber, trotz vertraglicher Vereinbarungen, nur eine eingeschränkte Kontrolle über die Aktivitäten des Lizenznehmers hat.

Außerdem eignen sich nicht alle Produkte für eine Lizenzierung. Es müssen Know-how und Schutzrechte existieren um eine Lizenzierung durchführen zu können.

Wichtig ist die richtige Auswahl des Lizenzpartners. Bei der falschen Wahl kann es zu Qualitätsproblemen in der Produktion sowie zu fehlender Einsatzbereitschaft im Vertrieb, bis hin zu Imageproblemen führen.

Da bei der Lizenzierung geheimes Wissen weiter gegeben wird, besteht die Gefahr, dass der Lizenznehmer dieses Wissen an Dritte weitergibt. Zusätzlich hat der Lizenznehmer die Möglichkeit durch die Kooperation sich selbst auf ein höheres Entwicklungsniveau zu steigern und entwickelt sich nach Ablauf des Lizenzvertrags zu einem Konkurrenten des Lizenzgebers.

Aus diesem Grund finden Lizenzierung sehr oft nur zwischen verbundenen Unternehmungen statt.²⁴

Franchising:

Franchising ist der Lizenzierung in manchen Punkten sehr ähnlich. Aus der Sicht des Franchisegebers bezieht sich Franchising hauptsächlich auf den Vertrieb. Ein inländischer Franchisegeber überlässt einem ausländischen Franchisenehmer ein bereits etabliertes unternehmerisches Gesamtkonzept. Die Grundlage des Franchisings bildet der Franchisevertrag welcher ein Dauerschuldverhältnis zwischen den beiden Geschäftspartnern darstellt.

Durch den einheitlichen Auftritt ist es nach außen nicht erkennbar, dass es sich hierbei um eigene Betriebsstätten, Filialen oder Tochtergesellschaften handelt.

Der Franchisegeber erhält hierfür Franchisegebühren vom Franchisenehmer, die je nach Franchisesystem stark variieren.

Als Gegenleistung wird dem Franchisenehmer das Know-how übertragen, sowie ihm zugesichert, ihm beim Aufbau seines Geschäfts zu unterstützen. Weiters übernimmt der Franchisegeber die Schulung der Mitarbeiter des Franchisenehmers und alle Werbungs- und Verkaufsförderungsmaßnahmen und ein Warenwirtschafts- und Servicesystem.

Im Gegenzug muss sich der Franchisenehmer an die im Betriebshandbuch und sonstigen festgelegten Regeln und vom Franchisegeber empfohlene Maßnahmen halten.

Franchising hat für den Franchisegeber viele Vorteile. Zum einen, dass der Franchisegeber Auslandmärkte mit hoher Geschwindigkeit bearbeiten kann ohne hohen Kapitaleinsatz, da die nötigen Mittel vom Franchisenehmer aufgebracht werden müssen.

²⁴ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 866 – S 874

Zum anderen hat der Franchisegeber ein sehr minimiertes Risiko, da der Franchisenehmer rechtlich selbstständig agiert.

Der Franchisegeber hat gegenüber dem Franchisenehmer hohe Weisungs- und Kontrollrechte und auf Grund des Franchisevertrages die Sicherheit des einheitlichen Auftretens.

Franchising eignet sich jedoch nicht für jedes Produkt. Produkte bei denen eine Differenzierung nötig ist, sind für Franchising ungeeignet.

Trotz aller monetären Ziele kann Franchising zur Demotivation beim Franchisenehmer führen, da er zwar rechtlich selbstständig ist, jedoch nur sehr geringe Entscheidungs- und Handlungsspielräume hat.²⁵

Joint Venture:

Ein Joint Venture ist eine gemeinsame Unternehmung zwischen zwei oder mehreren Geschäftspartnern. Die Geschäftspartner gründen eine neue Unternehmung mit eigener Rechtspersönlichkeit die von ihnen gemeinsam geführt wird.

Joint Ventures können auf Grund unterschiedlicher Kriterien hinsichtlich ihrer Ausprägungsform unterschieden werden.
Hierzu zählen:

- Zahl der Kooperationspartner z.B. Joint Venture mit mehreren Partnern
- Sachlicher Kooperationsbereich z.B. Joint Venture in einer Wertschöpfungsaktivität
- Standort z.B. Joint Venture in einem Drittland
- Geographischer Kooperationsbereich z.B. für eine bestimmte Region oder dem Weltmarkt
- Kooperationsrichtung z.B. Vertikales Joint Venture
- Kapitalbeteiligung/Stimmrechtsbeteiligung z.B. gleiche Anteile aller Partner
- Zeitlicher Horizont der Kooperation z.B. Joint Venture auf Zeit

Beim Joint Venture gibt es viele Vorteile.

²⁵ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 875 – S 881

Es kann in manchen Fällen eine Alternative zum Export sein, wenn z.B. im Gastland Importverbote herrschen.

Ein weiterer Vorteil ist die rasche Geschwindigkeit mit der ein Markteintritt im Ausland möglich ist.

Joint Ventures werden sehr oft gegründet, um die Marktkennntnisse des lokalen Partners zu nützen, sowie um Economies of Scale zu erzielen, die ein Partner alleine nicht erreichen würde.

Erwähnenswert ist auch die Risikoteilung zwischen den Partnern sowie der reduzierte Kapitalbedarf bei der Gründung eines Joint Ventures.

Joint Ventures eignen sich sehr gut um den Markt in China zu erschließen, da man hierbei auf das Wissen und die Erfahrungen des lokalen Partners zurück greifen kann.

Es sprechen sehr viele Punkte für die Gründung eines Joint Ventures, es sollten aber auch die Nachteile berücksichtigt werden.

Da bei Joint Ventures immer mehrere Partner involviert sind, schränkt es auch die selbständige Entscheidungs- und Handlungsmacht ein. Entscheidungen müssen mit den anderen Partnern abgestimmt werden um langwierige Auseinandersetzungen und Unstimmigkeiten zu vermeiden.

Es ist auch zu beachten, dass Joint Ventures einen hohen Koordinationsaufwand aufweisen. Bei einem Joint Venture mit einem Partner in China ist der Koordinationsaufwand auf Grund der geografischen Distanz sehr groß.

Weiters gehen die Partner sehr oft mit unterschiedlichen Zielvorstellungen und Interessenlagen ein Joint Venture ein. Aus diesem Grund ist es in vielen Fällen sehr schwierig den Erfolg und den Zielerreichungsgrad aus derselben Perspektive zu messen.

Wie auch bei anderen Markteintrittsformen wird beim Joint Venture Know-how weiter gegeben und Gewinne geteilt, deshalb ist es von extrem großer Bedeutung den richtigen Partner für ein Joint Venture auszusuchen.²⁶

Tochtergesellschaften:

²⁶ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011, S 877 – S 897

Als letzte Markteintrittsform soll die Gründung einer Tochtergesellschaft beschrieben werden.

Tochtergesellschaften sind rechtlich selbständig und können hinsichtlich verschiedener Kriterien in unterschiedliche Arten von Tochtergesellschaften eingeteilt werden.

Ein Unterschied besteht bereits darin, ob eine Tochtergesellschaft neugegründet wird oder von einer anderen Unternehmung übernommen wird.

Die Unternehmung Croma-Pharma GmbH hat 2007 die Tochtergesellschaften in Spanien und Frankreich mit dem Kauf der Französischen Firma Laboratoire Cornéal akquiriert, wobei die Tochtergesellschaften in Polen, Deutschland und Rumänien sowie in Kanada und den USA selbst gegründet wurden.

Weiters wird hinsichtlich des Eigentums unterschieden, also ob es sich bei der Tochtergesellschaft um Mehrheitsbeteiligungen (zwischen 50,1% und 99,9%) oder um vollbeherrschte Tochtergesellschaften (100% des Kapitals oder der Stimmrechte) handelt.

Ein weiteres Unterscheidungskriterium ist die Wertschöpfungsaktivität. Tochtergesellschaften können von vollständiger Wertkette von Tochtergesellschaften mit spezialisierter Wertschöpfung z.B. Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft, unterschieden werden.

Die Wahl zur Gründung einer Tochtergesellschaft wird anderen Markteintrittsformen sehr oft vorgezogen, da sie eine eigenständige Präsenz und ein hohes Maß an Unabhängigkeit und die damit verbundene leichtere Umsetzbarkeit von eigenen Strategien mit sich bringt. Mit der Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft wird auch der einheitliche Auftritt im Markt sowie die starke Einfluss- und Kontrollmöglichkeit der Geschäftstätigkeit im Ausland sicher gestellt.

Ein weiterer Beitrag einer eigenen Tochtergesellschaft ist die erhöhte Macht im Markt gegenüber Konkurrenten und Lieferanten.

Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland bringt jedoch auch einige Risiken mit sich. Zum einen ist man an Investitionsbestimmungen im Gastland gebunden. In manchen Ländern ist die Gründung einer Tochtergesellschaft aus rechtlichen Gründen sehr schwierig oder manchmal gar nicht möglich.

Zum anderen ist der Aufbau einer Tochtergesellschaft sehr teuer und zeitaufwendig und im Vergleich zu anderen Markteintrittsformen müssen

hier die Risiken und Ressourcen alleine getragen werden, und können nicht mit anderen Partnern geteilt werden.²⁷

Die Unternehmung Croma-Pharma GmbH vertreibt ihre Produkte derzeit in Form des direkten Exports. Um jedoch mehr Macht am chinesischen Markt und Informationen über diesen wichtigen Markt zu erlangen sowie konkurrenzfähiger zu sein, soll vor Ort eine Tochtergesellschaft gegründet werden.

Die oben genannten Punkte zeigen, dass ein Markteintritt in China sehr gut vorbereitet und überlegt sein muss. Croma-Pharma GmbH sollte vor dem Beginn der Gründung einer Tochtergesellschaft in China, alle rechtlichen und kulturellen „Stolpersteine“, die der chinesische Markt mit sich bringt, abklären. Mit einer gründlichen Marktrecherche können Kosten, Zeit und ein eventuelles Scheitern in China verhindert werden.

1.8. Mehrstufige Konzepte der internationalen Unternehmung

Laut Perlmutter gibt es 4 Orientierungen einer internationalen Unternehmung.

Diese 4 Orientierungen werden auch EPRG-Schema genannt und bedeuten:

- die ethnozentrische Unternehmung
- die polyzentrische Unternehmung
- die geozentrische Unternehmung und die
- regiozentrische Unternehmung

Die ethnozentrische Orientierung wird von Perlmutter auch „home country attitude“ genannt. Diese Orientierung geht davon aus, was im Heimatland funktioniert, funktioniert auch im Gastland. Entscheidungen werden hierbei hauptsächlich im Heimatland getroffen. Es werden Mitarbeiter in wichtigen Positionen aus dem Stammland ins Gastland gesendet, die die Managementstrukturen aus dem Heimatland im Gastland umsetzen.

Bei der polyzentrischen Orientierung werden die Unterschiede zwischen dem Heimatland und dem Gastland wie z.B. Unterschiede in der Kultur, akzeptiert. Die Tochtergesellschaft wird von lokalen Mitarbeitern

²⁷ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 905 – S 909

gemanagt, da sie die lokalen Gegebenheiten des Marktes am besten kennen.

Die Unternehmung im Gastland ist selbstständig und führt ihren Gewinn am Ende des Geschäftsjahres an die Muttergesellschaft im Heimatland ab.

Die geozentrische Orientierung auch „world oriented orientation“ genannt, geht davon aus, dass die Muttergesellschaft mit ihren Tochtergesellschaften eine weltweite Einheit bildet. Entscheidungen der internationalen Unternehmung werden gemeinsam gefällt.

Bei der geozentrischen Orientierung findet eine weltweite Arbeitsteilung statt und führt somit zu einer Spezialisierung der unterschiedlichen Einheiten auf die unterschiedlich zu verrichtenden Aufgaben.

Als letztes wurde die regiozentrische Orientierung eingeführt, welche eine Weiterentwicklung der polyzentrischen Orientierung darstellt.

Diese Orientierung entstand auf Grund der Regionalisierung der Wirtschaft, welche in Europa zu beobachten ist.

Bei der Regionalisierung wird nicht mehr von einzelnen Ländermärkten gesprochen, sondern es erfolgt eine Unterteilung in einzelne Ländergruppen.

Je nach Orientierung der Unternehmung erfolgen Entscheidungen, Kommunikation sowie Kontrolle und Sanktionen, wobei eine Vermischung innerhalb einer internationalen Unternehmung je nach Geschäftsbereich oder Funktionalbereich möglich ist.

Manager können die Beibehaltung bzw. Veränderung eines EPRG-Schemas teilweise beeinflussen jedoch können Orientierungen nicht verordnet werden.

Hauptsächlich vorherrschende Orientierung in internationalen Unternehmungen sind die ethnozentrische und die polyzentrische Orientierung. Eine reine geozentrische Orientierung international zu schaffen, war bis jetzt unmöglich, da dies gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Gründe nicht zulassen.

Zusätzlich gibt es noch individuelle Widerstände wie z.B. Sprachbarrieren, Kulturbarrieren oder Mobilitätsbarrieren, die den Geozentrismus nicht realisierbar machen.

Folgende grafische Darstellung zeigt die wesentlichen Unterschiede aller 4 Orientierungen.

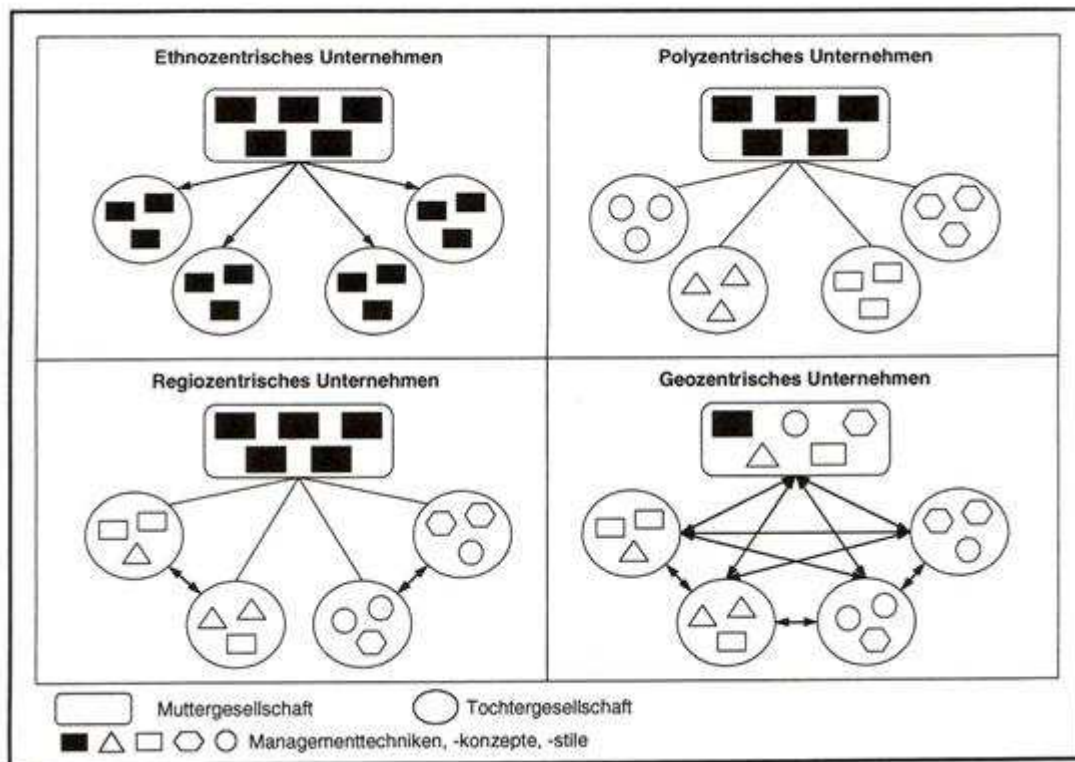


Abbildung 5: Die Grundidee der Perlmutter'schen Typologie – Eine vereinfachte Zusammenfassung in Anlehnung an Bleicher (1992c) S. 10

Die Abbildung zeigt, dass bei der Ethnozentrischen Unternehmung die Arbeitsweisen der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaften übertragen werden. Wobei bei der Polyzentrischen Unternehmung die einzelnen Tochtergesellschaften den landes- bzw. kulturspezifischen Managementprinzipien folgen.

Bei der Geozentrischen Unternehmung erfolgt eine Vermischung aus den verschiedenen Ausprägungen der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft.²⁸

Ein anderes Konzept das nicht von ethno-, poly-, regio- und geozentrischer Unternehmung spricht, ist das Konzept von Bartlett/Ghoshal.

Bartlett/Ghoshal verwenden die Begriffe

- Internationale Unternehmung
- Multinationale Unternehmung
- Globale Unternehmung und

²⁸ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 287 – S 297

- Transnationale Unternehmung

In verkürzter Version auch IMGT-Konzept genannt.

Bei der internationalen Unternehmung werden die Strategien der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaft übertragen. Die Muttergesellschaft trifft weitgehend alle weltweiten Entscheidungen. Bei dem Konzept der internationalen Unternehmung werden bestimmte Produkte zuerst im Heimatmarkt eingeführt und erst danach in andere Industrie- und Entwicklungsländer.

Die multinationale Unternehmung ist dadurch charakterisiert, dass die Tochtergesellschaften relativ große Autonomie besitzen. Es erfolgt die Berücksichtigung nationaler Unterschiede.

Beim Konzept der globalen Unternehmung wird nach globaler Effizienz gestrebt. Im Vordergrund steht der Aufbau von Kostenvorteilen durch zentralisierte, aber weltmarktorientierte Aktivitäten. Lokale Gegebenheiten und dadurch Nachteile in den einzelnen Märkten, werden zugunsten der allgemeinen Effizienz in Kauf genommen.

Die transnationale Unternehmung versucht durch netzwerkartige Organisationen globale Effizienz, lokale Anpassungsfähigkeit und weltweite Lernfähigkeit miteinander zu kombinieren.

Der Unterschied zwischen dem Konzept von Perlmutter und dem Konzept von Bartlett und Ghoshal ist die Unterscheidung zwischen der strategischen Ausrichtung einer Unternehmung von der Bartlett und Ghoshal ausgehen, während Perlmutter eine internationale Unternehmung nach ihrer Einstellung einteilt.

Außerdem gehen Bartlett und Ghoshal davon aus, dass die Einteilung in international, multinational, global und transnational von der Branche in der die Unternehmung tätig ist und vom Unternehmungstyp sowie der Unternehmungsgeschichte und Unternehmungskultur, abhängig ist, während Perlmutter die Einteilung in ethnozentrisch, polyzentrisch, geozentrisch und regiozentrisch an den Werten, Einstellungen sowie Erfahrungen und Erlebnissen festsetzt.²⁹

Charakterisiert man die Unternehmung Croma-Pharma GmbH nach dem IMGT-Konzept von Bartlett/Ghoshal stellt man eine Vermischung aus internationaler Unternehmung und multinationaler Unternehmung fest. Croma-Pharma GmbH gibt bestimmte Strategien aus dem Heimatland an die Tochtergesellschaften weiter. Weltweite Entscheidungen werden ausschließlich in der Muttergesellschaft getroffen. Es erfolgt jedoch auch

²⁹ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 297 – S 303

die Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten der einzelnen Märkte in denen eine Tochtergesellschaft existiert, um auf kulturelle Unterschiede und auf die aktuelle Konkurrenzsituation besser reagieren zu können.

2.0. TOCHTERGESELLSCHAFTEN

2.1. Die Roller einer Tochtergesellschaft

Laut Bartlett/Ghoshal können Tochtergesellschaften in 4 verschiedene Rollen eingeteilt werden.

Die 4 Rollen werden

- Strategic Leader
- Contributor
- Implementer und
- Black Hole

genannt.

Die Tochtergesellschaft in der Rolle des Strategic Leaders ist in einem strategisch wichtigen Markt angesiedelt und hat ein sehr hohes Niveau an Fähigkeiten und Funktionen.

Diese Art von Tochtergesellschaft wird in strategischen Fragen der Gesamtunternehmung sehr stark involviert und übernimmt sehr oft selbst die Führung bestimmter Prozesse und Aktivitäten.

In dieser Rolle nimmt eine Tochtergesellschaft in ihrem Kompetenzbereich oft eine deutlich größere Rolle ein, als die Muttergesellschaft.

Im Vergleich zum Strategic Leader nimmt der Contributor eine ebenso wichtige Rolle in der Gesamtunternehmung ein, ist aber im Gegensatz zum Strategic Leader in einem unwichtigen Markt angesiedelt.

Eine Tochtergesellschaft, die die Rolle des Implementers annimmt, ist in einem strategisch unwichtigen Markt angesiedelt und hat keine besonderen Fähigkeiten. Ein Implementer konzentriert sich nur auf die Anforderungen des lokalen Marktes und liefert keinen Beitrag zur Entwicklung oder Umsetzung von Strategien in der Gesamtunternehmung.

Die Aufgabe des Implementers ist die Bearbeitung des lokalen Marktes und die Umsetzung der Strategien die von der Muttergesellschaft vorgegeben wurden.

Tochtergesellschaften in der Rolle des Implementers sind für die Gesamtunternehmung von großer Bedeutung, da sie Cash Flows generieren und für die weltweite Erzielung von Economies of Scales sorgen.

Die Rolle des Implementers nehmen auch die Tochtergesellschaften der Unternehmung Croma-Pharma GmbH ein. Sie werden in strategische Entscheidungen der Gesamtunternehmung nicht eingebunden. Die Hauptaufgabe aller Tochtergesellschaften ist die Generierung von Umsatz im lokalen Markt.

Als Black Hole werden Tochtergesellschaften genannt, deren strategische Relevanz sehr hoch ist, jedoch ihre Fähigkeiten und Kompetenzen sehr schwach sind.

In manchen Ländern bedarf es großer Anstrengung und längerer Vorlaufzeit um Fähigkeiten und Kompetenzen aufzubauen. Aus diesem Grund muss man Black Holes mehr Zeit geben um sich am Markt zu etablieren, auf lange Sicht jedoch sind Black Holes für eine Gesamtunternehmung nicht wünschenswert.

Um ein ausgewogenes Portfolio einer international tätigen Unternehmung zu gewährleisten sollte es unterschiedliche Arten von Tochtergesellschaften geben, um am Weltmarkt erfolgreich zu sein.³⁰

2.2. Vorteile und Motive für die Gründung einer Tochtergesellschaft von Croma-Pharma GmbH

Als eines der Hauptgründe der Croma-Pharma GmbH für die Gründung bzw. dem Zukauf der Tochtergesellschaften in Deutschland, Polen, Rumänien, Frankreich u. Spanien, war die Möglichkeit den Markt mit eigenen Außendienstmitarbeitern zu bearbeiten.

Mit dieser Variante kann die Unternehmensphilosophie der Unternehmung Croma-Pharma GmbH 1:1 auf den Markt übertragen werden.

Weiters können eigene Außendienstmitarbeiter direkten Einfluss auf die Art und die Intensität der Kundenbetreuung nehmen.

Durch den Verkauf der Produkte über Distributoren kann man nie genau sicher stellen, ob die Produkte richtig positioniert, erklärt und mit Nachdruck gegenüber den Konkurrenzprodukten angeboten werden.

³⁰ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 346 – S 348

Diese Probleme können mit dem eigenen Außendienst verhindert werden. Weiters wird durch die Gründung einer Tochtergesellschaft in dem jeweiligen Land, die Beziehung zu den Kunden, im Fall der Unternehmung Croma-Pharma GmbH, zu den Ärzten, verstärkt.

Durch den intensiven Kontakt zu den Kunden, konnte der Umsatz und der Bekanntheitsgrad der Firma Croma-Pharma GmbH gesteigert werden. Das eigene Team an Außendienstmitarbeitern bringt auch den Vorteil mit sich, dass auf eventuelle Produktreklamationen oder bei Kundenunzufriedenheit sofort und vor allem persönlich reagieren zu können. Durch die Kundenbetreuung mit eigenen Mitarbeitern, können die Informationswege deutlich verkürzt werden, was wiederum zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt.

Im Gegensatz zum Absatz der Produkte über selbständige Distributoren, kann mit eigenen Außendienstmitarbeitern das „Corporate Behavior“ also die Verhaltensweise der Mitarbeiter im Außendienst, besser beeinflusst werden. Durch die eigene Personalsuche und gezielte Schulungen wird ein einheitliches, dem Unternehmen angepasstes Auftreten gegenüber Kunden gewährleistet.

Zusammenfassend lässt sich für die Unternehmung Croma-Pharma GmbH sagen, dass sie mit einer eigenen Tochterfirma in den jeweiligen Märkten, flexibler und mit einem einheitlichen Corporate Identity gegenüber den Kunden auftreten kann.

2.3. Nachteile und Probleme einer Neugründung

Wenn man die Nachteile einer Neugründung einer Tochtergesellschaft betrachtet sind diese nicht unwesentlich. Neugründungen sind sehr zeitintensiv. Die geplanten Ziele – meistens Umsatzziele oder Produktionsziele, können aufgrund unterschiedlich langer Gründungsphasen und Anlaufphasen, sehr oft erst nach mehreren Jahren realisiert werden.

Bei Neugründungen sind lokale landes- und kulturspezifische Ressourcen von großer Bedeutung. Für eine Unternehmung ist es wichtig lokales Wissen in die Unternehmung zu holen, was möglicherweise nur bedingt möglich ist und sich dadurch in die Netzwerke des Gastlandes nicht einfügen kann.

Ein weiteres Kriterium das bei der Neugründung zu beachten ist, sind die Investitionsbestimmungen im Gastland. In manchen Ländern, herrschen, zumindest in einigen Branchen, erhebliche Einschränkungen. Diese Einschränkungen machen es oft, aus rechtlichen Gründen schwierig, eine eigene Tochtergesellschaft zu gründen.

Die Auswahl des Landes steht bei der Entscheidung für eine Neugründung an oberster Stelle. Bei der Länderwahl ist die politische Situation besonders zu beachten, da es in politisch instabilen Ländern zu zusätzlichen Risiken bei der Neugründung kommen kann.

Wie auch schon im Punkt 1.7 erwähnt, erfordert eine Neugründung einer eigenen Tochtergesellschaft umfangreiche Ressourcen. Der Aufbau einer eigenen Tochtergesellschaft ist sehr zeitaufwendig und kostspielig. Dies bedeutet für eine Unternehmung mehr Personalaufwand und auch einen höheren Aufwand an Kapitalressourcen.³¹

Croma-Pharma GmbH hat die Tochtergesellschaften in Deutschland, Polen, Rumänien selbst neu gegründet und ist gerade dabei eine eigene Tochtergesellschaft in Belgien zu etablieren.

Auch im konkreten Fall dieser Unternehmung ist zu sehen, dass es um vieles länger dauert sich mit einer eigenen Tochtergesellschaft am Markt zu etablieren als den Markt über den direkten Export zu bedienen.

Aus diesem Grund ist es für die Unternehmung von großer Bedeutung den direkten Export weiterhin fortzuführen und nicht in allen wichtigen Märkten mit einer eigenen Tochtergesellschaft präsent zu sein.

Ist jedoch die Gründungs- und Anlaufphase vorüber, hat die Bearbeitung des Marktes mittels einer eigenen Tochtergesellschaft, wie auch im Punkt 2.2 sehr viele Vorteile.

2.4. Standortansätze „Makroumwelt“ und „Mikroumwelt“

Von besonderer Bedeutung bei einer internationalen Unternehmung ist, sich über den Ort der internationalen Unternehmungstätigkeit im Klaren zu sein. Somit muss sich jede internationale Unternehmung die Frage stellen, WO die Internationalisierung stattfinden soll.

Die Wahl des internationalen Standortes hängt von unternehmensinternen und länderspezifischen Faktoren ab.

Die Standortfaktoren lassen sich in

- Makroumwelt und
- Mikroumwelt

einteilen.

Zur Makroumwelt zählen unter anderem folgende Faktoren:

³¹ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 909, S 921

- Ökologische Faktoren
- Politische Faktoren
- Rechtliche, staatliche und steuerliche Faktoren
- Technologische Faktoren
- Ausbildungsbezogene und kulturelle Faktoren sowie
- Sprachliche und religiöse Faktoren

Die Makroumwelt wird sehr oft auch als Globale Umwelt bezeichnet und weist darauf hin, dass es bestimmte Umweltfaktoren gibt, denen eine Unternehmung ausgesetzt ist.³²

Weitere Einflussfaktoren zur Standortwahl ist die markt- bzw. branchenbezogene Umwelt, also die Mikroumwelt. Zur Mikroumwelt zählen vor allem:

- absatzmarktbezogene Faktoren
- produktions- bzw. kostenbezogene sowie beschaffungsbezogene Faktoren und
- branchen- und konkurrenzbezogene Variablen

Die Standortfaktoren für die Internationalisierung hängen somit sehr stark von den Eigenschaften der Länder und der vorherrschenden Marktbedingungen ab, damit diese von der Unternehmung gut genutzt werden können.

Weiters sind Standortfaktoren stark von der Unternehmenstätigkeit der internationalen Unternehmung abhängig und werden deshalb von den verschiedenen Unternehmungen unterschiedlich gewichtet.

Da die Tochtergesellschaft der Firma Croma-Pharma GmbH in China gegründet werden soll, sind im Zuge der Markoumwelt die geografische, kulturelle und psychische Distanz von entscheidender Bedeutung.

2.5. Organisationsstruktur der internationalen Unternehmung Croma-Pharma GmbH

Bei der Bildung von Organisationsstrukturen werden meist zwei Organisationsstrukturen herangezogen:

³² Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 442 – S 447

- Die organisatorische Stellung des Auslandsgeschäfts und
- Die Art der Spezialisierung

Es ist daher wichtig zu wissen ob das Auslandsgeschäft vom Inlandsgeschäft getrennt betrachtet wird oder ob es zusammengefasst wird.

Ist das Auslandsgeschäft, wie in der Unternehmung Croma-Pharma GmbH vom Inlandsgeschäft getrennt, herrscht eine segregierte bzw. differenzierte Organisationsstruktur.

Wird das Auslandsgeschäft vom Inlandsgeschäft nicht getrennt so spricht man von einer integrierten Struktur.

Bei der Art der Spezialisierung spielen folgende Faktoren eine wichtige Rolle:

- Funktion
- Geschäftsbereiche u. Produkte
- Regionen und
- Kunden

Folgende Übersicht soll einen Überblick über die Grundformen der internationalen Organisationsstrukturen, die nachfolgend genauer beschrieben werden, geben:

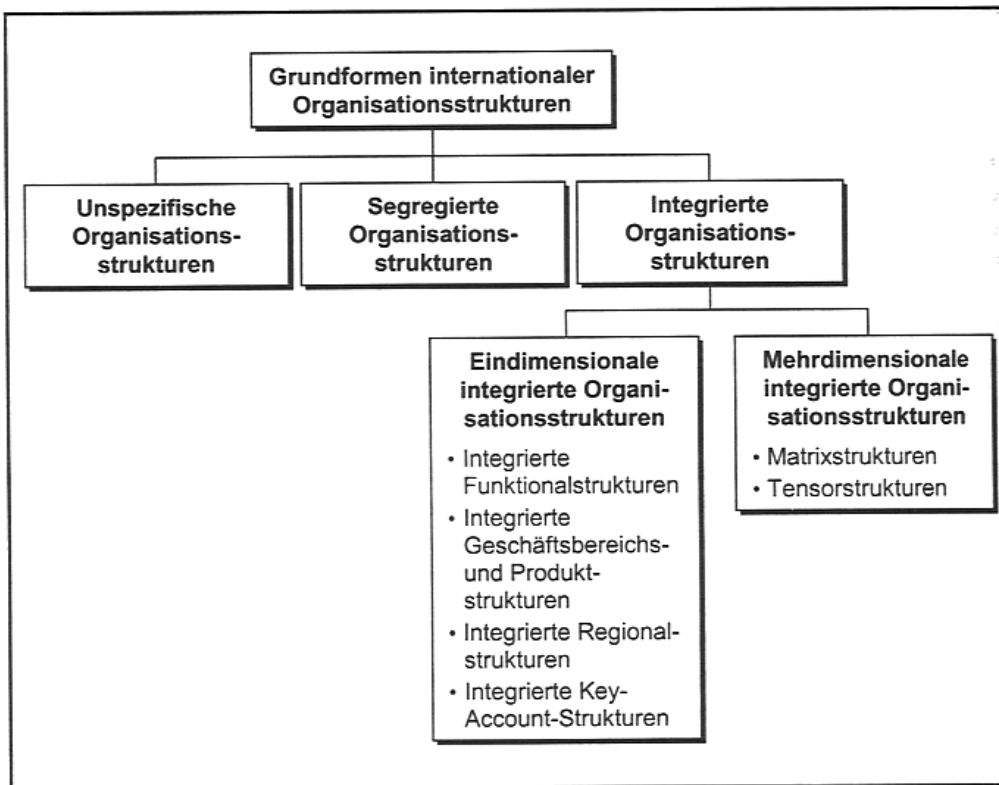


Abbildung 6: Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker/Schmid S 496

Unspezifische Organisationsstrukturen:

Die ersten Exportgeschäfte oder auch in den meisten Fällen die erste Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft im Ausland, haben noch keine großen Auswirkungen auf die Organisationsstruktur der Gesamtunternehmung und es wird von einer „Unspezifischen Organisationsstruktur“ gesprochen.

Zu diesem Zeitpunkt sind noch keine großen Investitionen in die Anpassung der Organisationsstruktur von Nöten. Außerdem ist der Wissenstransfer zwischen der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft, aufgrund der direkten Kommunikation, möglich.

Bei Zunahme der Geschäftsaktivitäten der ausländischen Tochtergesellschaft kann die dadurch verstärkte Berichtstätigkeit jedoch zur Überlastung der Unternehmensleitung führen.

Sehr oft ist die Beziehung der Unternehmensleitung zu den einzelnen Tochtergesellschaft sehr stark von persönlichen Präferenzen abhängig, was wiederum zu Problemen zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften führen kann.

Es ist daher wichtig, bei zunehmender Auslandstätigkeit Internationale Organisationsstrukturen aufzubauen wie z.B. eine Segregierte Organisationsstruktur.

Segregierte Organisationsstruktur:

Bei der Segregierten Organisationsstruktur wird das Inlandsgeschäft vom Auslandsgeschäft organisatorisch voneinander getrennt. Das Auslandsgeschäft wird hierbei in eine organisatorische Einheit eingeteilt die Internationale Division genannt wird.

Eine Internationale Division kann wiederum nach Funktionen, Geschäftsbereichen, Produkten oder nach Regionen eingeteilt werden.³³

In der Unternehmung Croma-Pharma GmbH wird das Inlandsgeschäft ganz deutlich vom Auslandsgeschäft getrennt.

Eine weitere Unterscheidung existiert zwischen der klassischen Exportabteilung, die in alle Länder verkauft und nur die Märkte in denen eine eigene Tochtergesellschaft existiert, nicht bedient.

Das Inlandsgeschäft, wird in der Croma-Pharma GmbH als „Vertrieb Österreich“ bezeichnet und wird innerhalb der Unternehmung wie eine eigene Tochtergesellschaft, mit Sitz in der Muttergesellschaft behandelt.

Es gibt somit eine klare Trennung der Umsätze aus dem Inland, der Umsätze der Exportabteilung und der Umsätze der einzelnen Tochtergesellschaften.

Die Trennung zwischen Inlandsgeschäft, Export- und Auslandsgeschäft der Tochtergesellschaften ist insofern von großer Bedeutung, da die Vertriebsstrukturen, wie auch schon im Kapitel 1.5. beschrieben, in allen 3 Bereichen sehr unterschiedlich sind.

Die einzelnen Tochtergesellschaften und die Exportabteilung sind dem International Sales Director unterstellt, welcher direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist.

Jede Tochtergesellschaft wird durch einen regionalen Geschäftsführer geleitet, der dem International Sales Direktor unterstellt ist.

Die Exportabteilung wird direkt durch den International Sales Director geführt.

Die hauptsächliche Kommunikation der Tochtergesellschaften und der Exportabteilung läuft somit über den International Sales Director und somit wird gewährleistet, dass die einzelnen Geschäftsführer die Geschäftsleitung nicht mit Informationen überlasten.

³³ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 493 – S 503

Integrierte Organisationsstrukturen:

Bei dieser Organisationsstruktur wird nicht zwischen Inlands- und Auslandsgeschäft unterschieden. Es erfolgt eine Strukturierung nach Funktionen, Geschäftsbereichen, Produkten oder nach Regionen. Bei dieser Unterteilung erfolgt die Einordnung in das eindimensionale integrierte Organisationsmodell. Werden gleichzeitig zwei, drei oder vier Strukturierungskriterien herangezogen, spricht man von einem mehrdimensionalen integrierten Organisationsmodell.³⁴

3.0. Internationale Organisationsstrukturen und Führungsorganisation

3.1. Bildung von Konzern- und Holdingstrukturen

Unter Holding versteht man die Dachgesellschaft eines Konzerns.³⁵

Als Holding kann jedoch auch eine Unternehmung, die Beteiligungen an mehreren anderen rechtlich selbständigen Unternehmungen hat, verstanden werden.

Genauer definiert handelt es sich bei einer Holding um eine Organisationsform, also um keine eigene Gesellschaftsform, die an eine Rechtsform gebunden ist.

In der Praxis agieren Holdinggesellschaften sehr oft als rechtlich selbständige Spitzenleitung eines Konzerns und werden daher gerne als Strukturvariante des Konzerns bezeichnet.

Es wird zwischen 3 Arten bei Holdinggesellschaften, welche auch für Konzerne anwendbar sind, unterschieden. Somit gibt es

- die Operative Holding
- die Strategische Holding und
- die Finanzholding

Bei der Operativen Holding werden alle Aufgaben durch die Dachgesellschaft der Holding verrichtet. Die Dachgesellschaft tritt am Markt auf und ist für die gesamte Leistungserstellung sowie die Kontrolle

³⁴ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 506

³⁵ Vgl. Everling 1981, v.a. S. 2549, Bernhardt/Witt 1995, S 1342

der Tochtergesellschaften verantwortlich. Man spricht bei der Operativen Holding auch von dem Prinzip der Struktur eines Stammhauskonzerns.

Wenn der Anteil des eigenen operativen Geschäfts der Dachgesellschaft am gesamten Holding- bzw. Konzernumsatz sehr hoch ist, spricht man von Stammhauskonzern.

Die Strategische Holding betreibt kein operatives Geschäft und konzentriert sich, im Gegensatz zur Operativen Holding, auf strategische Aufgaben.

Das operative Geschäft wird bei dieser Holdingform von den Tochtergesellschaften durchgeführt und die strategischen Aufgaben übernimmt die Dachgesellschaft.

Strategische Holdinggesellschaften werden oft auch als Managementholding oder Strategische Managementholding bezeichnet.

Strategische Aufgaben der Dachgesellschaft sind unter anderem

- die Bestimmung der Strategien und der Ziele der Holding
- die Festlegung der generellen Holdingausrichtung inkl. Produkt-, Markt- und Technologiespektren
- die Finanz- und Investitionsplanung der gesamten Holding
- Entscheidungen über den Kauf und Verkauf von Unternehmungen und Beteiligungen sowie
- der Aufbau des Top-Managements

Die Dachgesellschaft hat somit ihren Schwerpunkt in der strategischen Unternehmensführung.

Im Gegensatz zu den strategischen Aufgaben zählen zu den operativen Aufgaben der Strategischen Holding

- die Umsetzung der Strategien und Ziele
- die Implementierung der Funktionsstrategien im Bereich Beschaffung, Produktion und Absatz sowie
- die Abwicklung des Tagesgeschäfts

Bei der Finanzholding stehen Finanzierungs-, Investitions- und Controllingentscheidungen an oberster Stelle. Im Extremfall bekommt die Finanzholding den Charakter einer Beteiligungsgesellschaft.

Aus diesem Grund erfolgt sehr oft die Unterscheidung in Finanzholding und Beteiligungsholding. Eine Beteiligungsholding ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Aufgaben auf das Halten und Verwalten von Beteiligungen reduzieren.

Bei der Finanz- oder Beteiligungsholding werden Beteiligungen langfristig angelegt sowie eine Mehrheitsbeteiligung bzw. eine hundertprozentige Beteiligung geschaffen.

Hauptziel einer Beteiligungsholding ist die Beherrschung der Tochtergesellschaften und bei Finanzholdings die Einflussnahme auf Finanz-, Investitions- und Controllingprozesse.³⁶

Meist entstehen Konzern- bzw. Holdingbildungen durch Ausgliederung von bereits bestehenden rechtlich unselbständigen Geschäftsbereichen, wobei die bisherige Unternehmung erhalten bleibt und nur einer oder mehrere Bereiche ausgegliedert werden.

Die zweite Form ist die Aufspaltung einer Unternehmung in rechtlich selbständige Teile. Hierbei wird die bisherige Unternehmung aufgelöst und durch kleine juristisch selbständige kleine Unternehmungen ersetzt.

Eine weitere Form der Konzern- bzw. Holdingbildung ist die Abspaltung. Hierbei bleibt ein Rest der bisherigen Unternehmung erhalten. Andere Bereiche werden in einzelne rechtlich selbständige Unternehmungen geteilt.

Auch durch Zukauf von bereits am Markt existierenden Unternehmungen können rechtlich selbständige Gesellschaften in die Unternehmung mit einfließen und gelangen so in den Einfluss des Konzern- bzw. der Holding. Diese Form wird auch als Angliederung von Gesellschaften bezeichnet.

Bei allen vier beschriebenen Formen entstehen rechtlich selbständige Einheiten die einem Konzern bzw. einer Holding angehören, welche für den weiteren Verlauf einer Unternehmung wesentliche Vorteile mit sich bringt.

Es wird oftmals der Vorteil genützt, dass durch den Verkauf ein Unternehmensteil auf eine andere Unternehmung übergehen kann. Zusätzlich kann bei einem „Spin-off“ eine wirtschaftlich unselbständige Gesellschaft, wirtschaftlich unabhängig werden.³⁷

³⁶ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 601 – S 609

³⁷ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 618 – S 619

4.0. Kulturfelder in der Internationalen Unternehmung

4.1. Die Landeskultur in der Internationalen Unternehmung

Jede Unternehmung hat seine eigene Kultur und unterscheidet sich damit von anderen Unternehmungen.

Für Unternehmenskultur gibt es sehr viele verschiedene Definitionen.

Eine davon ist:

„Werte, Normen und Symbole einer Unternehmung, vom Menschen für Menschen geschaffen, um externe und interne Anforderungen zu erfüllen, wandelbar und vermittelbar“.³⁸

Die Unternehmenskultur wird auch Hauptkultur genannt welche den Charakter einer Unternehmung charakterisiert. Hierzu gehören, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen. Eine internationale Unternehmung wird aber auch durch ihre Landeskultur, Branchenkultur und verschiedene Sozialkulturen beeinflusst.

Die Landeskultur ist hierbei einer der wichtigsten Einflussfaktoren. Diese Faktoren beeinflussen eine internationale Unternehmung sehr stark.

Je nach Management- und Führungsphilosophie hat in den meisten Fällen die Kultur des Stammlandes einen größeren Einfluss als die Kultur anderer Länder, in denen eine internationale Unternehmung tätig ist.

Bei Unternehmungen mit starker Diversifikation, das heißt wenn eine internationale Unternehmung in sehr vielen unterschiedlichen Branchen tätig ist, spielt die Branchenkultur eine große Rolle.

Unterschiedliche Branchen bringen unterschiedliche Kulturprägungen mit. Somit sind Einstellungen, Überzeugungen und Auffassungen von Topmanagern, die das ethische Verhalten betreffen, nicht ausschließlich länderabhängig, sondern auch branchenabhängig.

Weitere Unterscheidungen sind Professionskultur und Abteilungskultur. So lässt sich sehr oft ein Unterschied zwischen technischer Kultur und kaufmännischer Kultur feststellen.³⁹

Am Beispiel der Unternehmung Croma-Pharma GmbH lässt sich deutlich erkennen, dass die Kultur der Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich sich deutlich von der Kultur der Mitarbeiter im Forschungs- und Entwicklungsbereich unterscheidet.

³⁸ Hoffmann (1989), S. 169-170

³⁹ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 678 – S 679

Eine andere vertiefende Unterscheidung ist die Hierarchiekultur. Bei der Hierarchiekultur erfolgt eine Ausprägung auf unterschiedlichen Ebenen. Auch die Alters- bzw. Generationenkultur können eine Rolle spielen. Bei unterschiedlichen Altersgruppen können unterschiedliche Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen vorherrschen.

In manchen Unternehmungen gibt es auch eine Geschlechterkultur, wodurch kulturelle Grenzen aufgrund des Geschlechts gezogen werden.

Weiters zeichnet sich eine internationale Unternehmung durch ihre Multikulturalität aus, und ist somit mit einer Vielzahl unterschiedlicher Teilkulturen geprägt.⁴⁰

Die Unternehmenskultur selbst kann in 2 Ebenen geteilt werden.

In die Concepta-Ebene, hierzu gehören Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen, und die Percepta-Ebene, welche sich mit der Symbolwelt einer Unternehmung befasst.

Die Grundannahmen der Concepta-Ebene bedeuten die generelle Orientierung, sowie die Annahme über Weltbilder, Menschenbilder und Gesellschaftsbilder. Die Grundannahmen sind unsichtbar, vorbewusst und selbstverständlich.

Werte orientieren sich an den Grundannahmen die für den Einzelnen in bestimmten Situationen handlungsleitende Konsequenzen haben und gegenstandsbezogene Einstellungen mit sich bringen können.

Normen liefern standardisierte Verhaltensmuster bzw. Verhaltensregeln. Bei Normen handelt es sich in Unternehmungen meistens um ungeschriebene Verhaltensanweisungen.

Einstellungen beziehen sich auf konkrete Objekte denen man zustimmend oder ablehnend, positiv oder negativ eingestellt sein kann. Bei der Einstellung spielen auch Emotionen eine wichtige Rolle, die sich in der Regel in konkreten Situationen bei bestimmten Handlungen oder Interaktionen mit bestimmten Personen, bilden.

Überzeugungen sind nicht intersubjektiv überprüfbar und lassen sich auch nicht zwingend begründen.

Die Percepta-Ebene drückt die Gesamtheit der Verhaltensweisen und Artefakte, mit ihren Grundannahmen, Werten, Normen, Einstellungen und Überzeugungen aus.

⁴⁰ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 679 – S 680

Wie schon erwähnt ist ein Element der Percepta-Ebene die Symbolwelt. Innerhalb der Symbolwelt wird zwischen materiellen, interaktionalen und sprachlichen Symbolen unterschieden.

Materielle Symbole sind z.B. das äußere Erscheinungsbild einer Unternehmung sowie die Ausstattung der einzelnen Arbeitsplätze, das Auftreten der Mitarbeiter oder auch der Auftritt nach außen mit z.B. Briefpapier und Logo.

Interaktionale Symbole beschreiben Traditionen, Bräuche, Rituale oder Zeremonien einer Unternehmung, die einen Eindruck über die vorherrschenden Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen vermitteln.

Ein weiteres Merkmal über die vorherrschende Unternehmenskultur geben sprachliche Symbole. Der vorherrschende Sprachstil und die Wortwahl, sowie Slogans, Witze oder auch Geschichten und Anekdoten in der Unternehmung können Aufschluss über die Unternehmenskultur geben.

Neben der Symbolwelt gibt auch die Verhaltenswelt Rückschlüsse auf die vorherrschende Unternehmenskultur.

Zur Verhaltenswelt zählen das Führungs-, Motivations-, Kontroll- und Kooperationsverhalten im Unternehmen, sowie die Strukturen, Systeme und Strategien einer Unternehmung.

Die Percepta-Ebene beschäftigt sich somit hauptsächlich mit der Wirkung nach innen einer Unternehmenskultur.⁴¹

Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über den Unterschied zwischen Concepta-Ebene und Percepta-Ebene.

⁴¹ Vgl. Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker, S. Schmid, 2011 S 688 – S 691

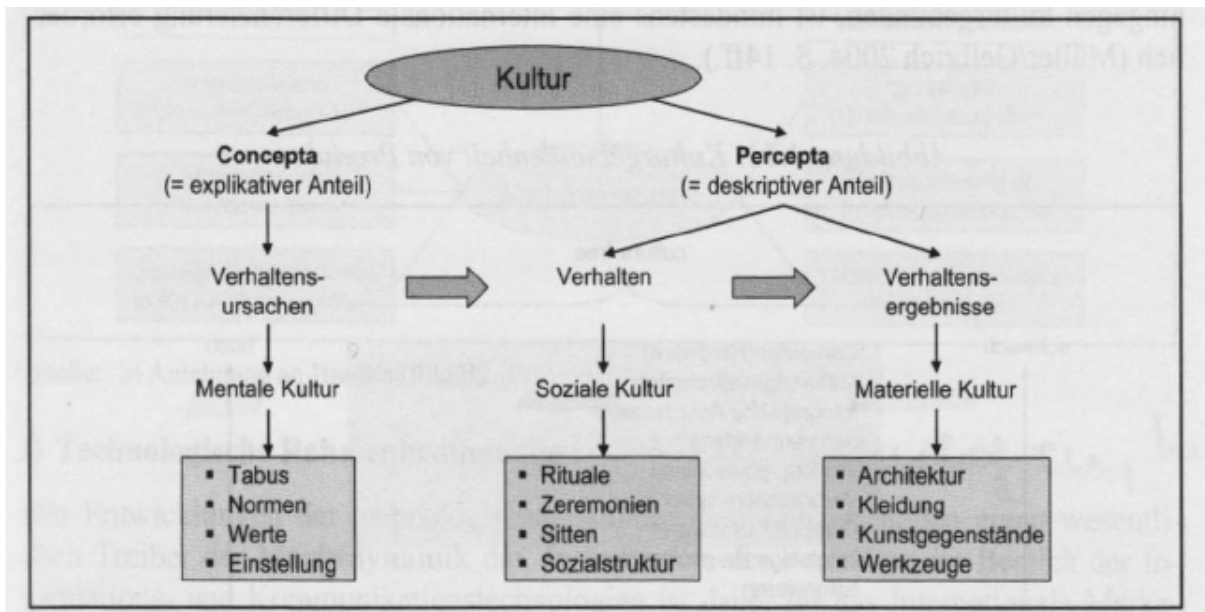


Abbildung 7: Quelle: Müller/Gelbrich 2004, S 69

4.2. Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher kultureller Orientierungen

Wie auch in der nachfolgenden Tabelle unter Punkt 5.1. erläutert wird, gibt es in den diversen kulturell bedingten Verhaltensweisen große Unterschiede. Aus diesem Grund kann es immer wieder zu Missverständnissen zwischen Personen mit unterschiedlicher Kultur kommen.

Große Unterschiede gibt es in der Körpersprache. In China haben bestimmte Körperhaltungen und Gesichtsausdrücke andere Bedeutungen als in Teilen Europas.

Viele Völker artikulieren mehr mit den Händen als andere z.B. Italiener reden sehr stark mit den Händen.

Auch der Ausdruck der Mimik kann zu Missverständnissen führen.

Manche Völker bevorzugen in der Öffentlichkeit einen ausdruckslosen Gesichtsausdruck wobei sie im privaten Umfeld ein Lächeln auf dem Gesicht tragen.

Beim Blickkontakt gibt es auch sehr viele kulturelle Unterschiede. In manchen Kulturen schaut man sich nicht so oft und so lange in die Augen, eher ein wenig tiefer auf den Hals.

Wichtig ist auch die Körperhaltung. Die Körperhaltung signalisiert die Stimmung und das Befinden eines Menschen und gibt sehr oft Information über den Charakter eines Menschen.

Durch das Hindrehen oder Wegdrehen des Körpers kann man signalisieren, ob man präsent ist oder eher keine zentrale Rolle spielt.

In der interkulturellen Kommunikation nimmt die nonverbale Kommunikation einen großen Stellenwert ein. Allerdings kommt es hier auch sehr oft zu Missverständnissen, da bei mangelnden Sprachkenntnissen es zu einer vermehrten gestischen Kommunikation kommt.

Sehr oft wird die mimische und gestische Kommunikation als universell einsetzbar gehalten – was sie aber nicht ist wie die oberen Beispiele zeigen. Aus diesem Grund kommt es auch hier sehr oft zu Missverständnissen bei der Kommunikation mit unterschiedlichen Kulturen.

Diskrete und sprachliche Kommunikation ist dadurch der effektivste und klarste Weg sich mit unterschiedlichen Kulturen zu verständigen.⁴²

5.1. Zentrale Chinesische Kulturstandards

Damit sich die internationale Unternehmung Croma-Pharma GmbH in China erfolgreich etablieren kann, ist es von großer Bedeutung sich mit der vorherrschenden Kultur Chinas auseinander zu setzen. Aus diesem Grund ist es wichtig über die Chinesischen Kulturstandards Bescheid zu wissen.

Kulturstandards können in fünf Merkmale unterteilt werden:

1. Die Art des Wahrnehmens, des Denkens, Wertens und Handelns die für die Mehrzahl der Gesellschaft die in dieser Kultur leben als verbindlich angesehen werden
2. Eigenes und fremdes Verhalten wird dadurch gesteuert, reguliert und beurteilt
3. Kulturstandards besitzen Regulationsfunktion in der Situationsbewältigung im Umgang mit Personen
4. der Individuelle Umgang mit Kulturstandards zur Regelung des Verhaltens kann innerhalb eines Toleranzbereichs variieren.
5. eine Verhaltensweise die sich außerhalb einer gewissen Toleranzgrenze bewegt, wird von der sozialen Umwelt abgelehnt.⁴³

⁴² Vgl. Heringer, Hans Jürgen: Interkulturelle Kommunikation –2. Auflage, 2007, S 86

⁴³ Vgl. Thomas, Alexander: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1, Grundlagen und Praxisfelder , 2005, 2003, S 25

Chinesische Kulturstandards kann man folgendermaßen zusammen fassen, welche anschließend auch noch genauer beschrieben werden:

- Gesicht wahren
- Soziale Harmonie
- Bürokratie
- Etikette
- Danwei (Einheit von Familie, Arbeitseinheit usw.)
- Guanxi (Beziehungsnetz)
- List und Taktieren
- Humor

Gesicht wahren:

Jeder Gesichtsverlust eines Chinesen führt zum Verlust der Anerkennung, Macht und Autorität.

Soziale Harmonie:

Es soll immer eine konfliktfreie Atmosphäre geschaffen werden. Ein gutes Beispiel bei Schülern ist, dass sie auf die Frage des Lehrers, ob sie alles verstanden haben immer mit „Ja“ antworten werden, auch wenn sie das Gelehrte nicht verstanden haben. Mit dem „Ja“ an den Lehrer wird vermieden, dass sie indirekt Kritik an die mangelnde Lehrqualität des Lehrers vermitteln würden und außerdem sich selbst eingestehen würden, dass sie etwas nicht verstanden haben.

Etikette:

Chinesen schätzen Pünktlichkeit und sind zudem auch sehr großzügige Gastgeber. Bei einer Essenseinladung sollte man alles probieren und sich im klaren sein, dass Schlürfen und andere Geräusche nicht als schlechte Manieren zu werten sind.

Danwei:

Die Danwei war eine sehr wichtige Organisations- und Versorgungseinheit in China.

Sie führt staatliche Anordnungen aus, kümmert sich um Wohnungen sowie Kindertagesstätten und Beerdigungen.

Trotzdem verliert die Danwei bei den jungen Chinesen an Wichtigkeit, da junge Chinesen nach ihren eigenen Vorstellungen und Wünschen leben möchten.

Guanxi:

Das Beziehungsnetz der Chinesen ist extrem wichtig. Es soll ein Leben lang halten und verpflichtet zur Hilfe und zu jemandem zu stehen. Das Beziehungsnetz ist sehr weit vernetzt, welches Vorteile aber auch Verpflichtungen mit sich bringt, wie z.B. das Guanxi zu vergrößern und zu erweitern.

Das Beziehungsnetzwerk Guanxi wird im Punkt 5.2. noch näher erläutert.

List und Taktieren:

Chinesen lassen sich bei Gesprächen sehr viel Zeit und kommen nicht direkt zur Sache. Dies dient dazu um verschiedene Strategien zu entwickeln und eine eventuelle Disharmonie zu vermeiden.⁴⁴

Während im westeuropäischen Raum Sachorientierung, Regelorientierung, Direktheit, Interpersonale Distanzdifferenzierung, Internalisierte Kontrolle, Zeitplanung und Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen von großer Bedeutung sind, zählen in China ganz andere kulturelle Standards zum täglichen Privat- und Geschäftsleben.⁴⁵

Das Sozialverhalten in China weist im Vergleich zum westlich-europäischen Verhalten mit Sicherheit viele Unterschiede auf.

Von entscheidender Bedeutung ist das Alter einer Person. Das Alter wird sehr oft der Kompetenz einer Person vorgezogen.

Für Chinesen ist Bescheidenheit sehr wichtig. Auch wenn ein Chinese auf etwas sehr stolz ist wie z.B. seine Familie wird er es „herunter spielen“.

⁴⁴ Vgl. Francke, A.: Interkulturelle Kommunikation – 2.Auflage, 2007 S 183-185

⁴⁵ Vgl. Thomas, Alexander: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1 Grundlagen und Praxisfelder, 2005, 2003, S 26

Ein weiterer Unterschied zwischen dem europäischen Verhalten ist, dass Chinesen Bitten und Fragen sehr indirekt äußern. Chinesen sprechen sehr gerne „durch die Blume“, was bei Europäern zu Missinterpretation und zu falschen Schlussfolgerungen führen kann.

Ein gravierender Unterschied, der mit Sicherheit bereits einige Geschäftsbeziehungen scheitern ließ, ist der Umgang in China mit Kritik. Für Chinesen ist es extrem wichtig ihr Gesicht zu wahren. Aus diesem Grund ist öffentliche Kritik in China ein absolutes Tabu.

Bei Kritiken ist es wichtig sie in gewisser Hinsicht mit einem Lob zu verbinden, damit alle Beteiligten ohne Gesichtsverlust aus dem Konflikt herauskommen.

Wichtig zu wissen ist auch, dass in China schriftliche Verträge von geringerer Bedeutung sind als eine freundschaftliche und persönliche Beziehung zu den Geschäftspartnern.

Von großer Bedeutung für Chinesen sind Geschenke. Geschenke dienen dem Aufbau einer Beziehung und verpflichten gleichzeitig zu einer Gegenleistung.

Für eine funktionierende Geschäftsbeziehung in China sind die sogenannten Guanxi von erheblicher Wichtigkeit.

Guanxi ist ein Beziehungsnetzwerk das den Chinesen hilft z.B. Arbeitsstellen zu bekommen und zu behalten.⁴⁶

Einen zusammenfassenden Vergleich zwischen zentralen deutschen Kulturstandards, welche auch auf Österreich umgelegt werden können, und zentralen chinesischen Kulturstandards gibt die folgende Tabelle:

Deutsche bzw. Österreichische Kulturstandards	Chinesische Kulturstandards
<ul style="list-style-type: none">• Streben nach Unabhängigkeit und Selbstbewusstsein	<ul style="list-style-type: none">• Anerkennung in der Gruppe durch Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
<ul style="list-style-type: none">• Ehrlichkeit in sozialen Beziehungen	<ul style="list-style-type: none">• Harmonie in sozialen Beziehungen, Höflichkeit und

⁴⁶ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Sozialverhalten_in_China 27.04.2012

	Respekt
<ul style="list-style-type: none"> • Offenes Austragen von Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung des Austragen von Konflikten
<ul style="list-style-type: none"> • Vorrang der Sachrationalität, Distanzwahrung, Trennung von Arbeits- und Privatbereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorrang der persönlichen Beziehung
<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Gültigkeit von Regeln und Prinzipien 	<ul style="list-style-type: none"> • Personen- und situationsgebundene Gültigkeit von Regeln und Prinzipien
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrag als gültige Festlegung der Rechte und Pflichten der Geschäftspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrag als Absichtserklärung für die Zusammenarbeit mit Möglichkeit von Anpassungen
<ul style="list-style-type: none"> • Reden als Chance der Problemlösung, Direktheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Reden als Risiko für soziale Beziehungen; Indirektheit
<ul style="list-style-type: none"> • Austausch von Leistungen gegen finanzielle Belohnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch von Gehorsam gegen Fürsorge
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsprinzip, Arbeitseifer, Perfektion 	<ul style="list-style-type: none"> • Senioritätsprinzip, Etikette, Bürokratie
<ul style="list-style-type: none"> • Verfolgung von kurz- und mittelfristigen Zielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfolgung von langfristigen Zielen, Beziehungsaufbau und Konsensbildung benötigen Geduld
<ul style="list-style-type: none"> • Geradlinigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • List, Taktieren und Humor

5.2. Managementprinzipien im Family Business Network

Für Chinesen steht die Familie immer im Mittelpunkt des täglichen Lebens. Das Verhalten orientiert sich an den Bedürfnissen der Familie und eigene Wünsche treten in den Hintergrund.

Beziehungen spielen für Chinesen eine bedeutende Rolle. Jeder Chinese baut sich im Laufe seines ganzen Lebens sein eigenes Netzwerk an Beziehungen auf. Diese Beziehungen entstehen während der Schul- und Studienzeit, sowie durch die Region in der ein Chinese aufwächst und in der Arbeit.⁴⁸

Das grundlegende Prinzip in China lautet GUANXI.⁴⁹

Bei Guanxi ist nicht die emotionale Nähe der Partner von Bedeutung, sondern der Nutzen den beide Partner aus der Beziehung haben. Im Vergleich mit z.B. Japan, wo die Kohäsion und die Harmonie in der Gruppe im Mittelpunkt stehen, ist in China die Beziehung zu den Individuen von größerer Bedeutung.

Für Außenstehende ist es so gut wie unmöglich in das Innere der Family Business Networks durchzudringen.

Guanxi wird in China genutzt, um sich gegenseitig Aufträge, Positionen oder Material zu beschaffen.

Ohne dieses Beziehungsgeflecht lässt sich in China sehr oft nichts erreichen.⁵⁰

6.0. Exportrisiken

6.1. Wechselkursproblematiken

Der Wechselkurs ist von besonderer Bedeutung, da dieser die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes maßgeblich beeinflusst.

⁴⁷ Vgl. Alexander Thomas, Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1 Grundlagen und Praxisfelder, 2005, 2003, S 26

⁴⁸ Vgl. Andrea Sielemann, Personalbeschaffung bei Gründung einer 100prozentigen Tochtergesellschaft in Shanghai (China) 2000, S 5 – S 6

⁴⁹ Vgl. Kutschker/Schmid 1997, Park/Luo 2001, Fan 2002, Michailova/Worm 2003

⁵⁰ Vgl. Andrea Sielemann, Personalbeschaffung bei Gründung einer 100prozentigen Tochtergesellschaft in Shanghai (China) 2000, S 9

Bei Wechselkursen wird zwischen 4 Arten unterschieden:

- nominaler Wechselkurs
- realer Wechselkurs
- bilateraler Wechselkurs und
- effektiver Wechselkurs

Der nominale Wechselkurs gibt an in welchem Verhältnis eine Währung gegen eine andere Währung getauscht werden kann.

Ausgedrückt wird der nominale Wechselkurs in der Mengen- oder Preisnotierung.

Die Mengennotierung gibt den Preis der inländischen Währung in Einheiten der ausländischen Währung an, während die Preisnotierung den Preis der Einheit der ausländischen Währung in Einheiten der inländischen Währung an gibt.⁵¹

Ein steigender Wechselkurs bedeutet, dass die inländische Währung einen Wertverlust darstellt. In diesem Fall wird auch von Abwertung gesprochen. Ein sinkender Wechselkurs entspricht einer Aufwertung der inländischen Währung.

Getauscht werden Währungen auf dem Devisenmarkt. Der Preis für die Währung am Devisenmarkt wird durch Angebot und Nachfrage bestimmt.

Bei Wechselkursen wird zwischen flexiblen Wechselkursen und festen Wechselkursen unterschieden.

Von einem flexiblen Wechselkurssystem spricht man, wenn der Wechselkurs ohne staatliche Eingriffe auf dem Devisenmarkt gebildet wird.

Eine volle Flexibilität des Wechselkurses kann zu starken Auf- und Abwertungen führen. Dies kann sich sehr stark auf die Leistungsbilanz und die Preise eines Landes auswirken. Manche Länder versuchen daher, diese Schwankungen auf dem Devisenmarkt zu begrenzen.

Flexible Wechselkurse können aber auch internationale Liquiditätsprobleme verhindern.

Im System der festen Wechselkurse nimmt der Staat Einfluss auf den Wechselkurs. Es handelt sich somit um staatliche Preispolitik an den Devisenmärkten. Kursabweichungen werden vom Staat korrigiert.⁵²

⁵¹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Wechselkurs>

⁵² Vgl. Paulina Nowaczyk, Wechselkurs und Währungsregime der Volksrepublik China, Studienarbeit, 2010, S 2 – S 4

Die Währung Chinas ist der Renminbi (kurz RMB genannt). Die offizielle Zentralbank in China die „People's Bank of China“ setzte sich 2 klare Ziele in Bezug auf die Wechselkurspolitik.

1. Preisniveaustabilität
2. Wirtschaftswachstum

Die Preisniveaustabilität besitzt oberste Priorität, da ein langfristiges Wirtschaftswachstum nur durch Preisstabilität gewährleistet werden kann.

China gewährleistet ein stabiles Preisniveau durch die Bindung an eine Ankerwährung – den US-Dollar. Durch die Bindung an eine preisstabile Währung, schafft China eine glaubwürdige Geldpolitik und mit ihr ein gutes Investitionsumfeld. Somit gewinnt China das Vertrauen der ausländischen Investoren.

Die Volksrepublik China verzeichnet seit der Bindung an den Dollar fortwährend hohe Leistungsbilanzüberschüsse welche von der US-Regierung stark kritisiert werden. Die USA macht den unterbewerteten Renminbi, für ihr eigenes Handelsdefizit verantwortlich.

Der unterbewertete und feste Wechselkurs verschafft China einen großen Vorteil in der Exportindustrie und stimuliert somit die Wirtschaftsentwicklung.

Die allgemeinen Ziele aller Länder der Wechselkurspolitik sind:

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Erhaltung der Preisniveaustabilität
- Gewinn an Glaubhaftigkeit
- Erreichen des außenwirtschaftlichen Gleichgewichts

Interventionen auf dem Devisenmarkt bringen sehr oft Nachteile mit sich. Devisenmarktinterventionen dämpfen das Aufwertungsrisiko und haben auch einen großen Einfluss auf die inländische Geldmenge. Wird die Überliquidität nicht abgeschöpft, kann dies zu Inflation und zu einem Überhitzungseffekt der Wirtschaft führen.⁵³

⁵³ Vgl. Paulina Nowaczyk, Wechselkurs und Währungsregime der Volksrepublik China, Studienarbeit, 2010, S 9 – S 16

6.2. Risikoabsicherung bei Exportgeschäften

Exportgarantien erleichtern Unternehmen den Zugang zu fernen Märkten und Ländern.

Mit Exportgarantien kann sich ein Unternehmen gegen politische und wirtschaftliche Risiken absichern. Je nach internationaler Risikobewertung bezahlt die Unternehmung eine bestimmte Prämie für die Absicherung möglicher Risiken.

Inhalt der Exportgarantien sind vor allem die Absicherung des Produktionsrisikos, also die Nichtabnahme von bestellter Ware, sowie das Kreditrisiko und somit das Nichtzahlen bereits gelieferter Leistungen. Durch Exportgarantien können jedoch auch Investitionen und Beteiligungen im Ausland abgesichert werden.

In Österreich übernimmt die Österreichische Kontrollbank AG (OeKB), die seit 1960 Exportrisiken auf Exportgarantien spezialisiert ist, die praktische Antragsabwicklung.⁵⁴

Bei der Absicherung von Exportrisiken wird unterschieden zwischen mittel- und langfristigen Exportrisiken und zwischen kurzfristigen Exportrisiken. Mittel- und langfristige Risiken werden durch die OeKB abgesichert, während kurzfristige Risiken durch Private Kreditversicherer wie z.B. Coface, Prisma und die OeKB-Versicherung AG abgesichert werden.

⁵⁴ Vgl. <http://www.bmf.gv.at/WipoEUInt/Exportfrderung> 22.06.2012

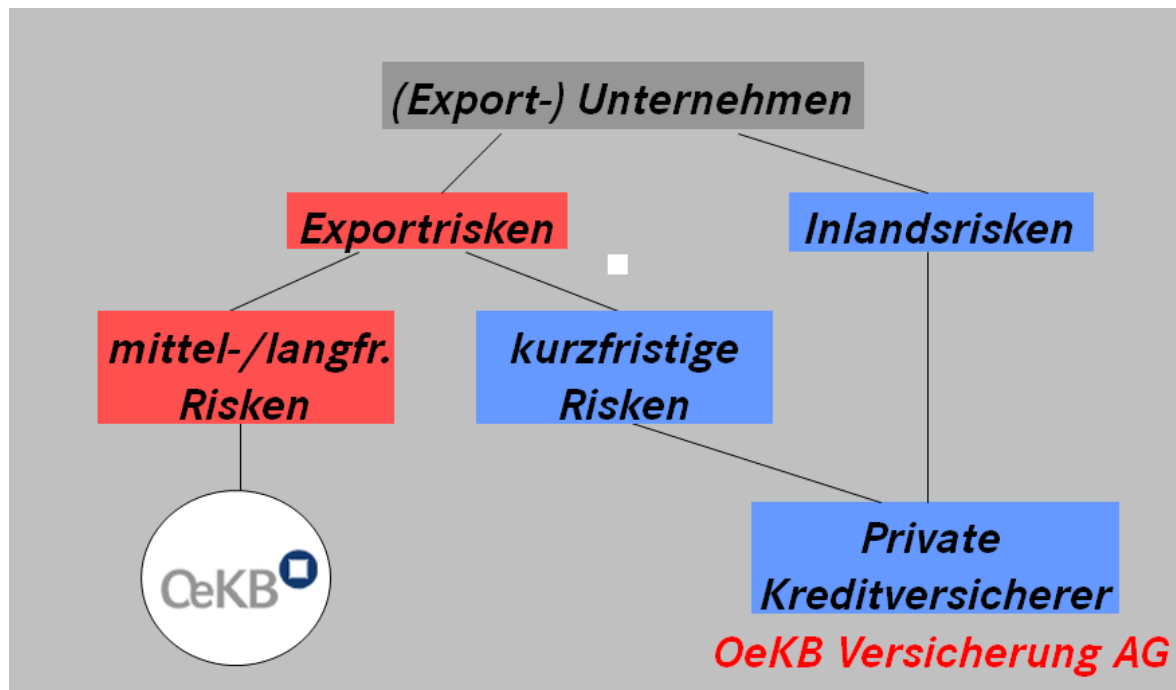


Abbildung 8: Quelle: <http://www.oekb.at> 22.06.2012

Um den verschiedenen Formen und Strukturen der internationalen Exportfinanzierung gerecht zu werden, gibt es verschiedene Garantiearten, wie die folgende Auflistung über die 11 bestehenden Garantiearten zeigt.

- G1 - Garantie für direkte Lieferungen und Leistungen
- G2 - Garantie für indirekte Lieferungen und Leistungen
- G3 - Garantie für gebundene Finanzkredite
- G4 - Beteiligungsgarantien
- G5 - Rahmengarantie (ein ausländischer Abnehmer)
- G6 - Pauschalgarantie (alle ausländischen Abnehmer in einem oder in mehreren Ländern)
- G7 - Konsignationslager-, Maschineneinsatz-, Vorleistungsgarantie
- G8 - Rückgarantie zugunsten von Exportkredit- oder Exportkreditversicherungs-Institutionen
- G9 - Garantie für Forderungsankäufe

■ G 11 – Markterschließungsgarantie ⁵⁵

⁵⁵ Vgl. <http://www.oekb.at> 22.06.2012

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Quelle: http://www.politikundunterricht.de/4_03/ein.html
25.05.2011

Abbildung 2: Quelle: Firmenpräsentation Croma-Pharma GmbH

Abbildung 3: Quelle: Firmenpräsentation Croma-Pharma GmbH

Abbildung 4: Internationales Management, 5. Auflage, M. Perlitz, S 186

Abbildung 5: Die Grundidee der Perlmutterschen Typologie – Eine vereinfachte Zusammenfassung in Anlehnung an Bleicher (1992c), S 10

Abbildung 6: Internationales Management, 7. Auflage, M. Kutschker/Schmid, S 496

Abbildung 7: Quelle: Müller/Gelbrich 2004, S 69

Abbildung 8: Quelle: <http://www.oekb.at> 22.06.2012

Literaturverzeichnis:

Bücher:

M. Kutschker, S. Schmid, Internationales Management, 7. Auflage, 2011, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

K. Vollert, Grundlagen des strategischen Marketing, 3. Auflage, Verlag P.C.O., Bayreuth

Everling 1981, v.a. S. 2549, Bernhardt/Witt 1995,

Heringer, Hans Jürgen: Interkulturelle Kommunikation –2. Auflage, 2007, Narr Francke Attempo Verlag GmbH + Co. KG

Thomas, Alexander: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1, Grundlagen und Praxisfelder , 2005, 2003, Vandenhoeck & Ruprecht

Francke, A.: Interkulturelle Kommunikation – 2.Auflage, 2007, VPM Verlag Dr. Müller

Andrea Sielemann, Personalbeschaffung bei Gründung einer 100prozentigen Tochtergesellschaft in Shanghai (China) 2000, Diplom.de, Bielefeld

Kutschker/Schmid 1997, Park/Luo 2001, Fan 2002, Michailova/Worm 2003

Paulina Nowaczyk, Wechselkurs und Währungsregime der Volksrepublik China, Studienarbeit, 2010, GRIN Verlag, München,

Internetquellen:

URL: <http://bmeia.gv.at/botschaft/peking/bilaterale-beziehungen>

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Globalisierung>

URL: <http://www.globalisierungs-infos.de/ursachen.html>

URL: <http://www.politikundunterricht.de>

URL: <http://www.globalisierung-infos.de/vorteile.html>

URL: <http://www.hartling.name/internationalisierung/begriff.html>

URL:

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/internationalisierungsgrad/internationalisierungsgrad.htm>

URL:

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/internationalisierungsgrad/internationalisierungsgrad.htm>

URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Sozialverhalten_in_China

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wechselkurs>

URL: <http://www.bmf.gv.at/WipoEUInt/Exportforderung>

URL: <http://www.oekb.at>

Selbständigkeitserklärung:

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.